

De kunst van het positief beïnvloeden

Een onderzoek naar de rol van leidinggevenden bij het beïnvloeden van betekenisgeving van medewerkers.



Remco van den Ham

850626493

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider : Peter Zomer

Medebeoordelaar : Pim Hunfeld

Examinator : Mario Kieft

13 juli 2015

Voorwoord

Het derde jaar van de opleiding ging over change en implementation management. Dit ging onder andere over modellen zoals DESTEP en Porter. Dit zijn modellen waarmee de omgeving van een organisatie in kaart kan worden gebracht. Ook kwamen modellen naar voren om de organisatie zelf in kaart te brengen. Voorbeelden hiervan zijn het 7-S model en de 4P's.

Naast dergelijke modellen was onder andere aandacht voor de theorie van Thijs Homan. Hierbij introduceert hij het begrip petrischaaltjes als metafoor voor betekenissen die gevormd worden binnen organisaties. Dit heeft mijn interesse gewekt. Ik vind dat veranderingen niet alleen vanuit een blauwdruk kunnen worden uitgevoerd. Veel veranderingen treffen ook mensen en zij zorgen voor een groot deel voor het slagen of falen van een verandering. Dit was voor mij de reden om te kiezen voor een scriptie over de menselijke kant van veranderingen.

Om dit concreter te krijgen ben ik gaan zoeken in de theorie en kwam de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM) tegen. De ZKM is een methode om betekenisgeving in kaart te brengen. Inmiddels kreeg ik Peter Zomer als begeleider toegewezen. In ons eerste overleg in Den Bosch vertelde ik over de ZKM. Niet wetend dat Peter was gepromoveerd op een onderzoek naar de Team Konfrontatie Methode (TKM). TKM is een effectieve vorm van teamontwikkeling en heeft een nadrukkelijke link met de ZKM. Na enige afstemming was de probleemstelling geformuleerd.

Ik wil graag mijn begeleider Peter Zomer bedanken voor zijn inbreng en kritische houding gedurende het traject. Ik heb jouw kritiek altijd als positief opgevat en daardoor is mijn scriptie in kwaliteit verbeterd. Daarnaast wil ik Rabobank Utrechtse Heuvelrug bedanken voor de ondersteuning. Maar ook voor het feit dat ik bij het onderzoek enkele collega's heb mogen betrekken. Uiteraard wil ik ook de deelnemers bedanken en specifiek de directievoorzitter voor zijn aandeel in het onderzoek en voor zijn beïnvloeding in de discussie.

Mijn vader wil ik danken voor zijn kritische rol als tegenlezer van mijn stukken. Ook hierdoor heeft mijn scriptie aan kwaliteit gewonnen. Afsluitend wil ik mijn vrouw Carola en oudste zoon Daan bedanken voor de ruimte die ik heb gekregen om dit onderzoek te kunnen uitvoeren. Maar uiteraard ook onze kanjers die in de afrondende periode van mijn onderzoek zijn geboren: Thomas en Levi.

Samenvatting

Veranderingen binnen organisaties zijn aan de orde van de dag. Uit onderzoek is gebleken dat innovaties in het Midden- en Kleinbedrijf vaak ontstaan doordat de wens van de klant verandert en organisaties daarop in willen spelen. Met name de opkomst van internet heeft de laatste jaren gezorgd voor veranderingen binnen bedrijven, zo ook in de financiële sector. Dit heeft geleid tot aanpassingen in de structuur van organisaties. De nieuwe mogelijkheden vragen ook een andere houding van de medewerkers. Niet iedere medewerker gaat hier op dezelfde wijze mee om. Individuele medewerkers verschillen in veranderbereidheid. Medewerkers delen hun voorkeuren onderling: er is sprake van collegiale beïnvloeding. In dit onderzoek wordt gekeken naar de wijze waarom medewerkers elkaar beïnvloeden als het gaat om betekenissen rondom innovaties. Ook leidinggevendenden hebben invloed op deze betekenisgevingsprocessen. Hierover gaat de probleemstelling in het onderzoek:

In welke mate beïnvloedt een leidinggevende de betekenisgeving die medewerkers geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties?

Vanuit de bestaande theorie is de definitie geformuleerd voor betekenisgeving:

Betekenisgeving is een voortdurend proces, waarvoor betekenisgevers in onderlinge sociale interactie bewust dan wel onbewust een aanleiding (cue) selecteren. Vanuit de interactie wordt direct gehandeld en de nieuwe identiteit wordt gecreëerd als de nieuwe betekenis plausibel wordt geacht.

Vanuit de theorie van Homan wordt duidelijk hoe collegiale beïnvloeding plaats vindt. Homan maakt een vergelijking met petrischaaltjes. In de metafoor worden de petrischaaltjes gezien als de plek waar lokale betekenisgeving plaatsvindt. De petrischaaltjes in de metafoor worden gevuld doordat mensen met elkaar van gedachten wisselen. De meningen en ambities van alle mensen spelen een rol. Deze lokale betekenisgeving vindt met name plaats in “vertrouwensgroepjes” binnen een organisatie.

Vanuit de neuropsychologie is aangetoond dat de omgeving het unieke patroon in onze hersenen bepaald. Ook de leidinggevende heeft hierin een belangrijke rol en maakt zodoende onderdeel uit van het betekenisgevingsproces.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM). De ZKM (Hermans & Hermans-Jansen, 1995) is gericht op de meting van betekenisgeving, waarbij zowel denken als voelen de expliciete aandacht krijgt. Vanuit de ZKM wordt allereerst een waardering geformuleerd, die (levens)ervaringen beschrijven. Daarna wordt getoetst welke gevoelens deze waardering oproept. Hierbij gaat het om het koppelen van emoties aan deze waardering. Tenslotte wordt de mate onderzocht waarin deze emoties toegeschreven kunnen worden aan basismotieven.

Op basis van de theorie is de volgende hypothese geformuleerd:

De beïnvloeding van de leidinggevende leidt wel tot een verandering in de betekenisgeving.

In het onderzoek zijn kwantitatieve en kwalitatieve data verzameld vanuit vier sessies. Bij twee sessies was een leidinggevende aanwezig (groep X) en bij twee groepen was geen leidinggevende aanwezig (groep Y). Vanuit de kwantitatieve analyse is geconcludeerd dat er significante afwijkingen zijn tussen de twee groepen. Grootste verschil is dat de negatieve emoties bij groep X zijn gedaald terwijl deze bij groep Y zijn gestegen.

Dit betekent dat de beïnvloeding van de leidinggevende ertoe heeft geleid dat de deelnemers minder negatief zijn geworden over de innovaties binnen het onderzoeksobject. Daarentegen zijn de negatieve emoties van de andere groep juist gestegen. Uit het onderzoek is gebleken dat i) medewerkers elkaar beïnvloeden en dat ii) de leidinggevende de betekenisgeving van de medewerkers beïnvloedt. Op basis hiervan wordt de hypothese deels aanvaard.

In het onderzoek zijn wel enkele kritische opmerkingen gemaakt over de validiteit van het onderzoek. Op basis van dit onderzoek is het niet wetenschappelijk verantwoord om te stellen dat iedere leidinggevende zorgt voor een daling van de negatieve emoties bij alle onderwerpen. Er is namelijk maar één leidinggevende betrokken geweest en er is maar één onderwerp (innovaties) betrokken in het onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1 Inleiding	6
1.1 Achtergrond en aanleiding onderzoek	6
1.2 Relevantie van het onderzoek	6
1.3 Doelstelling en vraagstelling.....	8
2 Literatuuronderzoek.....	10
2.1 Wat is (lokale) betekenisgeving?	10
2.2 Binnenkant van organisatieverandering.....	11
2.3 Beïnvloeding door leidinggevendenden	14
2.4 Welke gevoelens hebben medewerkers bij een organisatieverandering?	15
2.5 Wat houdt de Waarderingstheorie in en de daaraan gekoppelde ZelfKonfrontatieMethode?.....	16
2.6 Samenvatting	18
2.7 Hypothese	18
3 Methodologie	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Onderzoek setting.....	20
3.3 Onderzoeksmethode	21
4 Resultaten.....	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Correlatiecoëfficiënt	27
4.3 Kwantitatieve analyse.....	27
4.4 Kwalitatieve analyse	30
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	37

5.1	Conclusie.....	37
5.2	Discussie.....	38
5.3	Aanbeveling	41
	Literatuur.....	42
	Bijlage(n).....	44

1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1.1 een beschrijving gegeven van de achtergrond en de aanleiding van het onderzoek. In paragraaf 1.2 wordt de relevantie van het onderzoek verklaard, verdeeld in drie onderdelen: het theoretisch, het maatschappelijk en praktisch belang van het onderzoek. In paragraaf 1.3 worden doelstelling en vraagstelling van het onderzoek benoemd. Uiteindelijk wordt in paragraaf 1.4 de opzet van dit onderzoek aangegeven.

1.1 Achtergrond en aanleiding onderzoek

Veranderingen binnen bedrijven zijn bij veel organisaties aan de orde van de dag. De achtergronden voor deze veranderingen zijn heel divers. Sommige zijn intern gericht en beogen bijvoorbeeld een verbetering van de financiële situatie van het desbetreffende bedrijf. Maar veel organisatieveranderingen zijn ingegeven door de externe omgeving van het bedrijf. Een veel voorkomende veranderreden is de veranderende klantbehoefte. De Jong, Bodewes en Harkema (2007) hebben onderzoek verricht naar innovatiemotieven binnen het bedrijfsleven. Zij hebben geconcludeerd dat innovaties in het Midden- en Kleinbedrijf vaak ontstaan doordat de wens van de klant verandert en organisaties daarop in willen spelen.

De opkomst en groei van internet in de laatste jaren heeft ertoe geleid dat het verkoop- en serviceproces bij veel bedrijven drastisch veranderd is. Er zijn meerdere innovaties die hieraan hebben bijgedragen. Ook in het bankenlandschap zijn veranderingen vanuit innovaties zichtbaar. De consument heeft de mogelijkheid om de aankoop van producten grotendeels via het internet te regelen. Verhoef (2012) geeft o.a. aan dat “een klantcentrale benadering inhoudt dat de bank een uitgekiende multi-channel strategie ontwikkelt waarmee superieure waarde voor haar klanten wordt gerealiseerd” (p.37). Rondom de noodzaak geeft Verhoef aan dat door nieuwe technologie, zoals Internet, mass-customization technieken, sociale en merkcommunities, het ook meer mogelijk is om betere invulling te geven aan individuele wensen. In dit onderzoek zal worden ingegaan op de situatie die binnen een organisatie ontstaat door technologische veranderingen vanuit het internet. Dit is een belangrijk speerpunt voor de bank waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

De technologische veranderingen hebben effect op de afnemer maar hebben ook grote effecten op het werk van het personeel. De nieuwe mogelijkheden vragen een andere houding van de medewerkers. Sommige medewerkers zien de voordelen maar anderen zien met name de nadelen van deze veranderingen. Individuele medewerkers geven dus verschillend betekenis en ze verschillen in veranderbereidheid. Medewerkers delen dergelijke voorkeuren onderling: er is collegiale beïnvloeding. Mensen delen hun meningen en laten anderen van mening veranderen.

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre medewerkers elkaar beïnvloeden in de betekenis die zij geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties. Ik heb een toetsende studie uitgevoerd waarbij gekeken werd in hoeverre de beïnvloeding door een leidinggevende leidt tot (een verandering in) betekenisgeving.

1.2 Relevantie van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de relevantie van het onderzoek besproken. Hierbij wordt een splitsing gemaakt tussen het theoretisch en het praktisch belang van dit onderzoek.

1.2.1 Theoretisch belang

Het onderzoek is theoretisch relevant omdat het een bijdrage levert aan het beter begrijpen van betekenisgeving bij veranderingen binnen organisaties. Het gaat dan met name om emoties in het proces van betekenisgeving en de wijze waarop collega's elkaar hierin beïnvloeden. Er zijn enkele auteurs die emoties een prominente plaats geven bij organisatieveranderingen. Dit zijn onder andere Klark Smollan (2006), Homan (2005, 2006), Kets de Vries & Balazs (2005) en Weick (2005). Zij stellen dat het gedrag van mensen veroorzaakt wordt door cognitie (denken) en affectie (voelen), maar geven aan dat vooral de affectieve kant een belangrijke bijdrage levert aan het slagen van een verandering. Ook stellen zij dat er meer onderzoek noodzakelijk is naar de relatie tussen denken en voelen om organisatieverandering beter te kunnen begrijpen. Deze studie komt tegemoet aan de wens tot meer onderzoek op het gebied van deze relatie

Damsma (2010) heeft onderzoek gedaan naar betekenisgeving als gevolg van organisatieveranderingen, echter hierbij ging het specifiek om een structuurverandering. Zij concludeert dat gebrekkige communicatie, regelmatige wisselingen in management en onvoldoende waardering een afbreukrisico zijn bij het invoeren van een nieuwe structuur.

Ook is er wetenschappelijk onderzoek verricht naar veranderende klantwensen (door de opkomst van internet). Zoals eerder gesteld hebben De Jong, Bodewes en Harkema (2007) onderzoek verricht naar innovatiemotieven binnen het bedrijfsleven. Maar er is in dit onderzoek niet gekeken naar de relatie tussen innovaties en betekenisgeving bij de medewerkers.

Dit onderzoek heeft ook een methodologische relevantie. De Zelf Konfrontatie Methode (Hermans & Hermans-Jansen, 1995) wordt namelijk voor het eerst gebruikt als onderzoeksmethode binnen organisaties. De ZKM is gericht op de meting van betekenisgeving, waarbij zowel denken als voelen de expliciete aandacht krijgt van de onderzoekers. De ZKM wordt in dit onderzoek ingezet als instrument voor het meten van emoties en is daarom een geschikte methode voor dit onderzoek. De ZKM wordt bij meerdere studies ingezet als meet- en interventiemethode. Echter deze studies zijn veelal gericht op de mens en niet op organisaties. Hierbij gaat het o.a. over klachten zoals depressie (Oudshoorn-Gijsbertsen, 2011 en Hermeling, 2011) of religieuze ontwikkelingen (Gerritsen, 1984). Dit zijn wezenlijk andere onderwerpen dan het onderzoeksveld van deze thesis. De Groot (2008) heeft wel onderzoek verricht door middel van de ZKM in organisaties.

De volgende vraagstelling was hierin leidend: Wat is het effect van het toepassen van de Zelfkonfrontatiemethode als interventie op de betekenisgeving van medewerkers ten aanzien van een geplande organisatieverandering? Uit dit onderzoek is gebleken dat ZKM (als interventiemethode) geen significante invloed had op de betekenisgeving van medewerkers ten aanzien van de organisatieverandering. In dit onderzoek is echter geen link gelegd met collegiale beïnvloeding. Daarnaast is ZKM in dit onderzoek gebruikt als interventiemethode en niet als meetmethode. Dit is zodoende een wezenlijk andere opzet.

1.2.2 Praktisch belang

De opgedane kennis n.a.v. dit onderzoek is toepasbaar binnen het gehele bankwezen en niet specifiek voor één organisatie. Maar ook in andere branches kunnen de uitkomsten worden gebruikt. Met de uitkomsten kunnen managers en medewerkers inzicht krijgen in de opvattingen van medewerkers ten aanzien van organisatieverandering. Ook wordt inzicht gegeven in de wijze waarop medewerkers elkaar beïnvloeden en het ontstaan van lokale betekenissen.

Door inzicht te krijgen in dergelijke processen zijn managers in staat om bepaalde patronen te ontdekken en hierop te anticiperen.

Vanuit dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre het verstrekken van informatie vanuit een directielid invloed heeft op de lokale betekenisgeving. Wanneer blijkt dat de verstrekte informatie vanuit de directeur invloed heeft op de mening van de medewerkers, dan kunnen directeuren de lokale betekenis op die manier proberen te sturen en kunnen medewerkers de wijze van beïnvloeding door hun directeuren leren begrijpen. Het gaat niet alleen om het kunnen beïnvloeden van de lokale betekenisgeving maar primair om het herkennen en erkennen van de rol van collegiale beïnvloeding.

1.3 Doelstelling en vraagstelling

1.3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van een beter inzicht in de manier waarop collega's elkaar beïnvloeden in de betekenis die zij geven aan veranderingen. Het onderzoek draagt bij aan het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop mensen hun betekenissen bijstellen vanuit interactie met collega's. Tevens heeft dit onderzoek tot doel om de invloed van een directielid op betekenisgeving aan te tonen.

1.3.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

In welke mate beïnvloedt een leidinggevende de betekenisgeving die medewerkers geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties?

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag zijn enkele deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn:

- (Definitievraag) Wat is geplande organisatieverandering?
- (Definitievraag) Wat is (lokale) betekenisgeving?
- Hoe werkt onderlinge beïnvloeding in groepen?
- Hoe werkt beïnvloeding door leidinggevendenden?
- Welke gevoelens hebben medewerkers bij een organisatieverandering?

1.4 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de achtergrond en de aanleiding van het onderhavige onderzoek. De relevantie van het onderzoek wordt uiteengezet, doelstelling en vraagstelling worden beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Hierin wordt specifiek ingegaan op de begrippen betekenisvorming, collegiale beïnvloeding en gevoelens vanuit organisatieveranderingen.

In hoofdstuk 3 wordt de gehanteerde methodologie behandeld. Hierin wordt de Zelfkonfrontatiemethode nader toegelicht. Daarnaast worden de onderzoekstappen toegelicht.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Ook wordt een analyse van de Resultaten beschreven.

In hoofdstuk 5 zal getracht worden een antwoord te geven op de centrale vraagstelling en de deelvragen gevolgd door de conclusie. Er wordt een overzicht gegeven van de implicaties van het onderzoek voor theorie en praktijk. De onderzoeksbeperkingen en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden weergegeven.

2 *Literatuuronderzoek*

2.1 Wat is (lokale) betekenisgeving?

2.1.1 Inleiding

In de centrale vraag wordt aangegeven dat het onderzoek zich richt op betekenisgeving. Hierbij gaat het om de onderlinge beïnvloeding van medewerkers in het proces van betekenisgeving. Het is noodzakelijk om allereerst de definitie van het begrip betekenisgeving helder te krijgen. Deze definitie wordt bepaald aan de hand van de principes van Weick (1995).

2.1.2 Betekenisgeving

Om het begrip betekenisgeving te verduidelijken wordt gerefereerd aan het werk van Weick (1995). Weick beschrijft zeven basisprincipes: “Sensemaking is understood as a process that is: grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focuses on and by extracted cues and driven by plausibility rather than accuracy” (Weick, 1995).

Het eerste basisprincipe gaat over het construeren van een identiteit. Hierbij gaat het erom dat mensen een identiteit krijgen binnen een groep mensen. Een ingrijpende verandering zorgt veelal voor een verandering van de identiteit.

Het tweede principe beschrijft dat betekenisgeving retrospectief is. Dit houdt in: terugkijkend/achteraf constaterend. Dit is ook benoemd bij het eerste principe: na het doorvoeren van een verandering kan de identiteit van mensen veranderen. Hierin is ook een oorzaak-gevolg relatie aanwezig. Sensemaking komt pas tot stand als de verandering zichtbaar wordt voor een groep mensen. De betekenis van deze verandering kan van mens tot mens verschillend zijn, zo geeft Weick aan.

Het derde principe gaat om het maken van een “verstandige” omgeving. Deze “verstandige” omgeving wordt door mensen gecreëerd (‘enacted’). De veranderingen zijn de trigger voor mensen om te komen tot nieuwe betekenissen, die recht doen aan de veranderde omstandigheden.

Social is het vierde principe. Hierbij wordt verondersteld dat betekenisgeving een sociale bezigheid is. Dit is in lijn met de eerdere constatering dat mensen gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid/omgeving creëren. Mensen communiceren met elkaar en middels deze communicatie krijgen mensen andere/nieuwe inzichten waardoor hun gevoel en betekenis verandert. Mensen doen dit zowel bewust als onbewust. Als mensen op zoek zijn naar medestanders dan kunnen ze betekenisgeving aangrijpen om andere mensen mee te nemen in hun werkelijkheid. Sommige mensen zijn hier ontvankelijk voor en zullen hun betekenis voor een groot deel laten creëren door anderen.

Het vijfde principe veronderstelt dat het een proces is dat voortdurend doorgaat. De omgeving van organisatie is continu aan verandering onderhevig. Daardoor blijven bedrijven veranderen en daardoor zijn er regelmatig nieuwe aanleidingen om de betekenissen van mensen te doen veranderen. Maar ook mensen zelf veranderen. Ook hierdoor zullen hun betekenissen veranderen.

Het zesde principe is het begrip “cue”. Een cue is een gebeurtenis/ervaring die de oorzaak is van betekenisgeving. Toch is niet iedere cue voor iedereen aanleiding voor het veranderen van betekenis. De veranderingen die ontstaan vanuit innovaties kunnen een cue zijn. Voor sommige mensen zal dit een aanleiding zijn om de betekenis te veranderen. Wellicht is het dan zo dat medewerkers die als gevolg van de innovatie werkloos zullen raken, sneller geneigd zijn tot betekenisgeving. Terwijl medewerkers, voor wie de impact laag is, minder snel geneigd zijn tot het veranderen van hun betekenis.

Tenslotte geeft het zevende principe aan dat plausibiliteit belangrijker is dan accuratesse. Mensen zijn op zoek naar een verklaring. Daarbij is het belangrijker dat ze de verklaring plausibel vinden dan dat ze vinden dat de verklaring helemaal klopt.

2.1.3 Definitie betekenisgeving

In deze paragraaf is gekeken naar het begrip betekenisgeving. Middels het werk van Weick is een definitie geformuleerd:

Betekenisgeving is een voortdurend proces, waarvoor betekenisgevers in onderlinge sociale interactie bewust dan wel onbewust een aanleiding (cue) selecteren. Vanuit de interactie wordt direct gehandeld en de nieuwe identiteit wordt gecreëerd als de nieuwe betekenis plausibel wordt geacht.

2.2 Binnenkant van organisatieverandering

2.2.1 Inleiding

In de vorige paragraaf is de definitie bepaald van betekenisgeving. Op basis van deze definitie van betekenisgeving wordt bepaald hoe betekenisgeving wordt gecreëerd. De theorie van Homan (2005, 2006)¹ wordt hiervoor gehanteerd. Homan beschrijft “de binnenkant van organisatieverandering”. In zijn theorie benoemt Homan enkele begrippen. Deze begrippen worden in deze paragraaf nader toegelicht.

2.2.2 Betekeniswolken

Homan (2008) introduceert het begrip betekeniswolken. Hij beschrijft betekeniswolken als “betekeniswolken gaan over datgene dat er ‘hangt’, ‘leeft’ en ‘rondgaat’ in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie. Betekeniswolken zijn gedeelde ideeën, gevoelens, gedachten, die kennelijk door een groot aantal mensen gedeeld worden. En ze gaan over wat men er écht van vindt.”. Homan stelt dat “een organisatie pas écht veranderd is als die betekeniswolken zijn veranderd! Vertaald in termen van ‘de buitenkant’ en ‘de binnenkant’: aan de buitenkant kunnen de meest indrukwekkende dingen gebeurd zijn (bijvoorbeeld kunstig uitgevoerde simulaties waaraan veel mensen hebben deelgenomen). Maar zolang er aan de binnenkant nog steeds dezelfde betekeniswolken hangen, dan zal dat niet leiden tot fundamenteel ander gedrag van de betrokkenen. De verandering ‘landt’ dan niet.”.

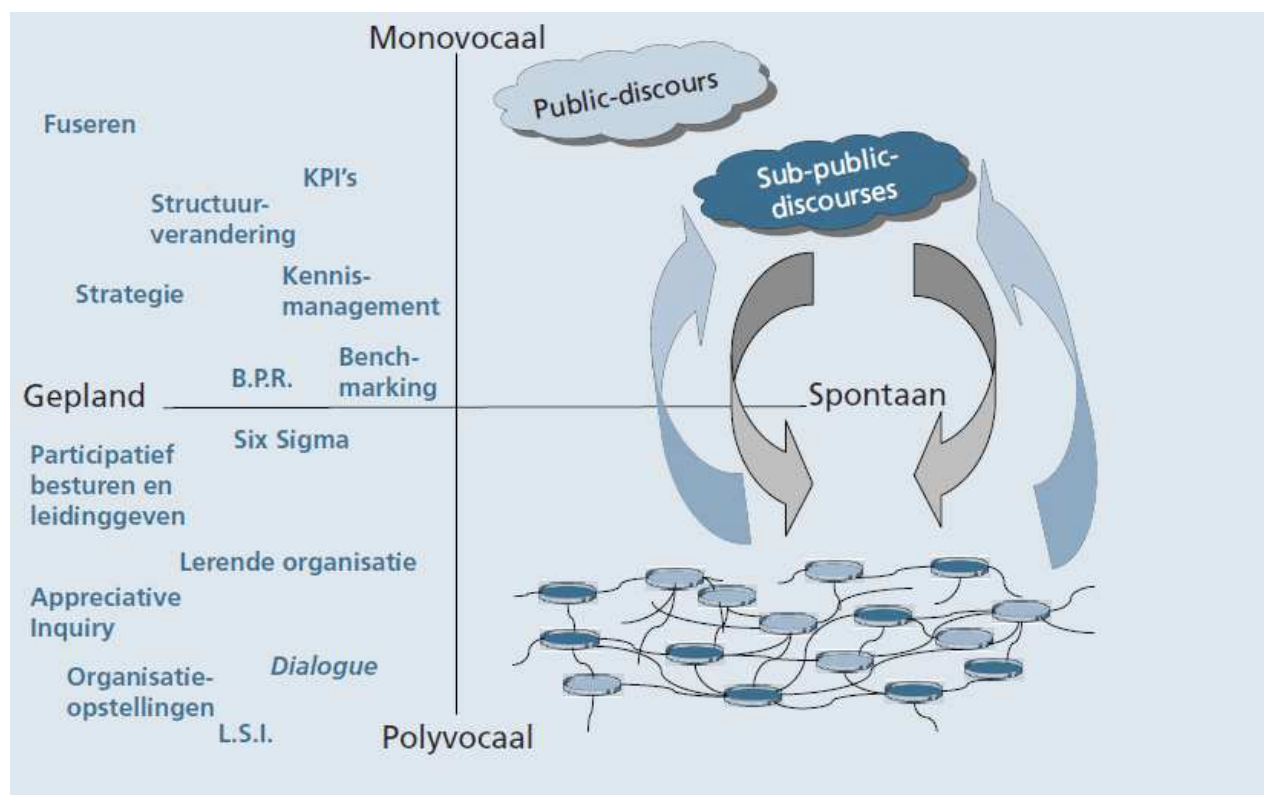
¹ Homan (2005, 2006). Vanaf pagina 12 uit document Homan Binnenkant van organisatieverandering.

Om te begrijpen hoe betekeniswolken veranderen heeft Homan een assenstelsel ontworpen. Homan definieert twee dimensies. De eerste dimensie betreft de as waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen gepland veranderen en spontaan veranderen. Homan stelt dat verandertrajecten veelal starten met kleine groepen mensen (managers, directie etc.). Zij maken plannen om grote groepen mensen te veranderen. Dit leidt onder andere tot doelstellingen, planningen en monitoringssystemen. Dit betreft geplande verandering.

Homan geeft verder aan dat medewerkers continu bezig zijn met veranderen waarbij getracht wordt om zaken iedere dag weer beter te doen. Hieruit wordt gezocht naar verbeteringen voor problemen die zich in het werk voordoen. Veranderingen die hieruit voortvloeien ontstaan spontaan.

In de tweede dimensie wordt een onderscheid gemaakt tussen polyvocaal en monovocaal. Homan (2008) stelt: “bij een monovocaal verandertraject overheerst er één geluid, één visie en wordt alles aangestuurd vanuit één set met doelstellingen, ambities, enzovoort”. Bij polyvocaal spelen de meningen en ambities van alle mensen een rol.

Deze twee dimensies vormen gezamenlijk het assenstelsel. In dit assenstelsel heeft Homan enkele voorbeelden opgenomen van geplande veranderingen, zoals fuseren, Six Sigma en lerende organisatie. Aan de rechterzijde van het assenstelsel worden de termen public- en sub-public-discourses benoemd. Homan (2008) ziet de verschillen tussen deze begrippen als volgt: “De public discours-betekeniswolk is de wolk van de zenders, van de ballonvaarders. Dus dat betreft de officiële verhalen van de organisatie. Je kunt ook zeggen: datgene wat we elkaar vertellen als we on stage met elkaar zijn. In de sub public discours gaat het om de off stage-situatie. Daar wisselen we met elkaar uit wat we er écht van vinden en hoe we er écht tegenaan kijken.”.



Figuur 2.1 assenstelsel van Homan

2.2.3 Petrischaaltjes

Rechtsonder is een afbeelding opgenomen van petrischaaltjes. Homan maakt een vergelijking met petrischaaltjes die in de biologie en bacteriologie worden gebruikt voor microscopisch werk. Vanuit de biologie wordt gewerkt met lege schaaltes, welke gevuld worden door de bioloog voor onderzoek. In de metafoor worden de petrischaaltjes gezien als de plek waar lokale betekenisgeving plaatsvindt. Een manager of directeur vult de petrischaaltjes binnen het bedrijf met betekenis. Homan geeft aan dat de werkelijkheid anders is. De petrischaaltjes in de metafoor worden gevuld doordat mensen met elkaar van gedachten wisselen. De meningen en ambities van alle mensen spelen een rol. Deze lokale betekenisgeving vindt met name plaats in “vertrouwensgroepjes” binnen een organisatie.

Homan (2008) onderscheidt een tweetal type petrischaaltjes. Allereerst onderscheidt hij de gameschaaltjes. Hierbij heerst er een min of meer stabiele set met betekenisconstructies. De stabiliteit van deze gameschaaltjes wordt versterkt doordat de leden ervan vaak hun identiteit gaan koppelen aan de beelden die men koestert. Homan benoemt dat er bij deze petrischaaltjes vaak sprake is van regiem-bewakers. Dit zijn mensen die vaak klagen over gebreken binnen de organisatie maar ervoor zorgen dat veranderingen niet worden doorgevoerd. “Regiembewakers zijn personen die er veel belang bij hebben dat het bestaande perceptuele regiem gehandhaafd blijft.”

Daarnaast zijn er play-schaaltjes. Hierbij is sprake van een veel grotere dynamiek. Men is meer bereid om nieuwe betekenissen te vormen en is nieuwsgierig naar ideeën van anderen.

Uit het werk van Homan (2008) worden de volgende conclusies getrokken. Het feitelijk gedrag van organisaties wordt grotendeels bestuurd en gecontroleerd door “rechtse” processen (spontane processen). Collectieve betekenissen worden gecreëerd door vertrouwensgroepjes (petrischaaltjes). Hierbij is sprake van zelforganiserende processen. Homan stelt de volgende voorwaarden waaronder dergelijke zelforganiserende dynamieken plaats kunnen vinden:

1. Is er voldoende variëteit bij en tussen de petrischaaltjes?
2. Is er voldoende connectiviteit tussen de petrischaaltjes? Hiermee wordt bedoeld de mate waarin de verschillende petrischaaltjes met elkaar in verbinding staan. Als deze mate te hoog is dan leidt een verandering bij één petrischaaltje tot een verandering bij alle petrischaaltjes (sneeuwbal effect). Als er weinig connectiviteit is dan gebeurt er feitelijk niets omdat de petrischaaltjes alleen met zichzelf bezig zijn (eilandvorming).
3. Is er sprake van een voldoende veilige veranderruimte (holding environment, regiembewakers) waarbinnen mensen kunnen experimenteren met nieuwe werkelijkheidsdefinities?
4. Verkeert het organisatielandschap zich in een edge of chaos-toestand, waarbij het open staat voor de impact van focal events? Dit betekent volgens Homan dat bestaande en nieuwe betekeniswolken naast elkaar bestaan in een soort wankel evenwicht (edge of chaos). De focal events zijn schijnbaar onbetekenende gebeurtenissen die ‘de bewolking doen omslaan’.
5. Hoe ligt de verhouding tussen het aantal game- en het aantal playschaaltjes? Er moet sprake zijn van een goede verhouding tussen game-schaaltjes en play-schaaltjes. Te veel van één soort leidt tot weinig veranderbereidheid respectievelijk tot oneindig veel veranderingen (zonder focus).
6. Een laatste voorwaarde betreft de vraag of men al voldoende “wakker” is. Oftewel in hoeverre pikt men de signalen nog op om er vervolgens betekenis aan te geven.

2.2.4 Onderlinge beïnvloeding

Vanuit het concept “petrischaaltjes” wordt aangegeven dat lokale betekenisgeving wordt gecreëerd vanuit interactie tussen mensen. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op onderlinge beïnvloeding. Palmer en Barnett (1998) beschrijven het begrip mutual influencing (onderlinge/wederzijdse beïnvloeding). Zij benoemen drie verschillende manieren om tegen mutual influencing aan te kijken.

Ten eerste wordt gekeken naar mutual influencing als een proces om het gedrag bij anderen te veranderen. Hierbij gaat het om het controleren van het gedrag van een ander. Uitgangspunt hierbij is dat het gedrag bij een ieder beïnvloed kan worden, ongeacht de ander. Bij deze kijk wordt beperkt gekeken naar motivatie.

De tweede zienswijze heet de ‘communication effectiveness approach’ (hierna: CEA). Hierin wordt de focus gelegd op vaardigheden, kennis en regels. Het gaat om het bezitten van kennis en vaardigheden om gesprekken te voeren binnen de sociale regels van de groep. Het voeren van een gesprek/discussie wordt gezien als een proces dat doorlopen moet worden. Door het goed doorlopen van het proces zal het beïnvloeden worden gerealiseerd.

Als laatste wordt de ‘communication accommodation theory’ (hierna: CAT) beschreven. CAT is gebaseerd op de Similarity-Attraction Theory (Byrne, 1969) waarbij wordt aangegeven dat “people gain approval by imitating others”. Het gaat hierbij dus om het imiteren van anderen.

Kortom: bij de eerste manier gaat het om het controleren van het gedrag van een ander, bij de tweede om het bezitten van kennis/vaardigheden en bij de derde om het imiteren van anderen.

Ook is aangetoond (Sechrist & Stangor, 2005; Sechrist, Stangor, & Killen, 2005) dat mensen zich aansluiten bij groepen die zij belangrijk vinden. Ze zijn geneigd om eigen opvattingen te delen met andere leden van deze groep en worden beïnvloed door de opvattingen en het gedrag van groepsleden. Bovendien, als individuen prototypische groepsleden zijn geworden of hun “groepslidmaatschap” als een integraal onderdeel van hun zelfbeeld hebben gemaakt, dan hebben mensen de neiging om extremer te worden in hun opvattingen of veranderen zij hun houding in overeenstemming met die groep.

2.3 Beïnvloeding door leidinggevend

Van der Avoort en Van Dinteren (2011) spreken over het begrip ‘de coachende manager’. Coaching, zo geven zij aan, helpt mensen bij het zelf zoeken naar en het ervaren van succes, hetgeen die ervaring stimuleert om door te gaan op de goede weg. In dit proces spelen het bewustmaken van huidig en gewenst gedrag, en de ingezette verandering van gedrag laten ervaren, een grote rol (Smit, et al., 2011). Leidinggeven is, naast doelen stellen, organiseren en realiseren, vooral de weg wijzen in de goede richting, waarbij de leidinggevende zelf een voorbeeldfunctie heeft (Kets de Vries, 2010). Dweck (2006) en Liedtka (2009) ontdekten dat het gedrag van een leidinggevende overgenomen wordt door zijn medewerkers. Veelal is dit een onbewust proces.

Van der Avoort en Van Dinteren maken de link naar de neuropsychologie. Wetenschappelijk is vastgesteld dat het menselijk brein in staat is om tot op zeer hoge leeftijd te blijven ontwikkelen. Sitskoorn (2007) noemt dit ‘de plasticiteit van onze hersenen’. Naast een min of meer analoog verloop in de ontwikkeling van ons brein, bepaalt onze omgeving het unieke patroon in onze hersenen. Ook de werkomgeving – en dus ook de leidinggevende – heeft effect op het ontstaan van dit patroon en de verbindingen in ons brein.

De ontwikkelingen vanuit de neurowetenschap hebben aangetoond dat er vier gebieden zijn waarmee een gedragsverandering kan worden gerealiseerd. Dit zijn veiligheid, spiegelneuronen, denkvoorkeuren en het vieren van succes.

Bij veiligheid gaat het erom dat er een veilige omgeving moet zijn. Het brein heeft de voorkeur om prikkels die geïnterpreteerd worden als overlevingssignalen met voorrang te behandelen. Als er gevaar dreigt dan dekt iemand zich in om niets verkeerd te zeggen (Van Dinteren, 2010).

Spiegelneuronen komen voort uit een automatisme van het brein. Het brein van een medewerker spiegelt zich automatisch aan het gedrag van de leidinggevende. Onderzoek (Liedtka, 2009) laat zien dat een team onbewust rekening houdt met de normen en waarden van een leidinggevende. Hierbij is het van belang dat het gedrag van de leidinggevende consequent en congruent is.

Het derde gebied gaat over denkvoorkeuren. Er is onderzoek gedaan naar de invloed van denkvoorkeuren op gedrag waarbij zij twee soorten mindsets onderscheidt: de fixed en growth mindset. Van der Avoort en Van Dinteren geven aan dat mensen met een fixed mindset geloven dat ontwikkeling vaststaat en begrensd is. Mensen met een growth mindset vertrouwen op de plasticiteit van hersenen.

Tenslotte geven de auteurs aan dat het belangrijk is om successen te vieren. De aanmaak van dopamine - een neurotransmitter in ons brein - zorgt ervoor dat we sneller dingen opnemen, meer risico's durven te nemen en dat iets langer in ons geheugen blijft hangen. Bovendien helpt dopamine om ons veilig te voelen.

2.4 Welke gevoelens hebben medewerkers bij een organisatieverandering?

In de marketing wordt een driedeling gemaakt door Michael R. Solomon (2003) om houdingen van mensen inzichtelijk te maken. Deze houdingen bestaan uit cognitie (denken/kennis), affectie (gevoel) en conatie (gedrag/actie). Ook de psychologie kent deze indeling om houdingen van mensen te karakteriseren. De Groot (2008) stelt dat oudere artikelen over betekenisgeving (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Eden, Ackermann & Cropper, 1992; Weber & Manning, 2001) veelal zijn gericht op cognitie, terwijl de affectieve kant onderbelicht is. Bij recenter werk na 2000 (Van Loon & Wijsbek, 2003; De Man, 2003; Kets de Vries & Balazs, 2005; Homan, 2005, 2006; Klark Smollan, 2006) wordt een toenemende erkenning voor en behoefte aan het begrijpen van de rol van emoties bij organisatie-verandering zichtbaar, aldus De Groot.

De Groot (2008) heeft de hoofdpunten uit het artikel "Minds, hearts and deeds: Cognitive affective and behavioral responses to change" van Klark Smollan (2006) beschreven. Hieruit blijkt dat Klark Smollan ook dezelfde driedeling maakt. Aanvullend hierop geeft Klark Smollan aan dat gedrag de uitkomst is van denken (cognitie) en gevoel (affectie) en dat deze wordt beïnvloed door contextuele variabelen. Deze contextuele variabelen kunnen betrekking hebben op de werknemer zelf, de verandermanager en de organisatie. Ook hij concludeert dat de affectie onderbelicht is bij organisatieveranderingen.

Uit de probleemstelling blijkt dat het onderzoek erop gericht is om te kijken naar gevoelens van medewerkers. Hiermee wordt de link gelegd met de contextuele variabelen die hierboven zijn genoemd. In deze thesis wordt alleen gekeken naar de medewerker zelf en niet naar de rol van de verandermanager en de organisatie. Het gaat dus om de gevoelens van medewerkers. Oreg (2003) heeft onderzoek verricht naar weerstand van medewerkers tegen veranderingen.

Hierbij komen de gevoelens naar voren die mensen ervaren bij veranderingen. Oreg onderschrijft 6 bronnen/redenen van weerstand:

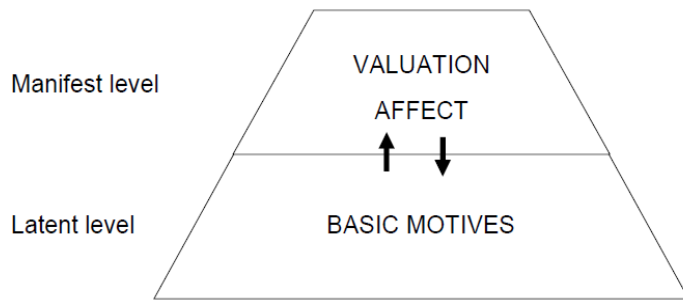
1. De controle niet durven loslaten: mensen hebben het gevoel dat ze controle kwijtraken over hun leefsituatie. Dit komt doordat de verandering op hen afkomt in plaats van dat ze zich er op kunnen voorbereiden. Sagie & Kolowsky (2000) geven aan dat als mensen betrokken worden in het maken van organisatie-brede keuzes, dat de weerstand lager wordt.
2. Rigide kennis: hierbij gaat het om de cognitieve kant van de mens. De mens staat niet open voor nieuwe kennis en inzichten. Daardoor zijn mensen minder geneigd om zich aan te passen aan nieuwe situaties.
3. Gebrek aan psychologische veerkracht: dit komt voor bij mensen die verandering zien als een bron van stress. Daarbij zijn gevoelens van niet-succesvolle veranderingen uit het verleden de aanleiding tot weerstand voor toekomstige veranderingen.
4. Weerstand op de periode: mensen hebben weerstand dat de verandering een tijdsinvestering is voor de korte termijn. Nieuwe taken leiden tot leren en aanpassen. Mensen hebben weerstand op het “ondergaan” van de verandering.
5. Persoonlijke voorkeur voor een lage mate van verandering: sommige mensen hebben van nature minder behoefte aan veranderingen. Uit onderzoek van Goldsmith (1984) is gebleken dat innovatieve mensen een grotere behoefte hebben aan nieuwe stimuli. Daardoor wordt ook het tegenovergestelde verondersteld: mensen die weerstand hebben bij veranderingen, hebben ook minder behoefte aan nieuwigheden.
6. Weerstand bij het opgeven van oude gewoontes: mensen zijn gewend om bepaalde taken op een bepaalde manier te doen en voelen geen behoefte om dit anders te gaan doen.

2.5 Wat houdt de Waarderingstheorie in en de daaraan gekoppelde ZelfKonfrontatieMethode?

Hermans (2002) heeft de waarderingstheorie gebaseerd op de metafoor “the motivated storyteller”, welke uitdrukt hoe mensen hun leven vorm en inhoud geven. Bij deze metafoor wordt uitgegaan van drie elementen: verhalen, vertellen en motivatie. De waarderingstheorie gaat over de betekenis die een persoon aan zijn eigen (levens)ervaringen geeft en daarmee aan zichzelf. De waarderingstheorie is een narratief psychologische theorie over het zelf.

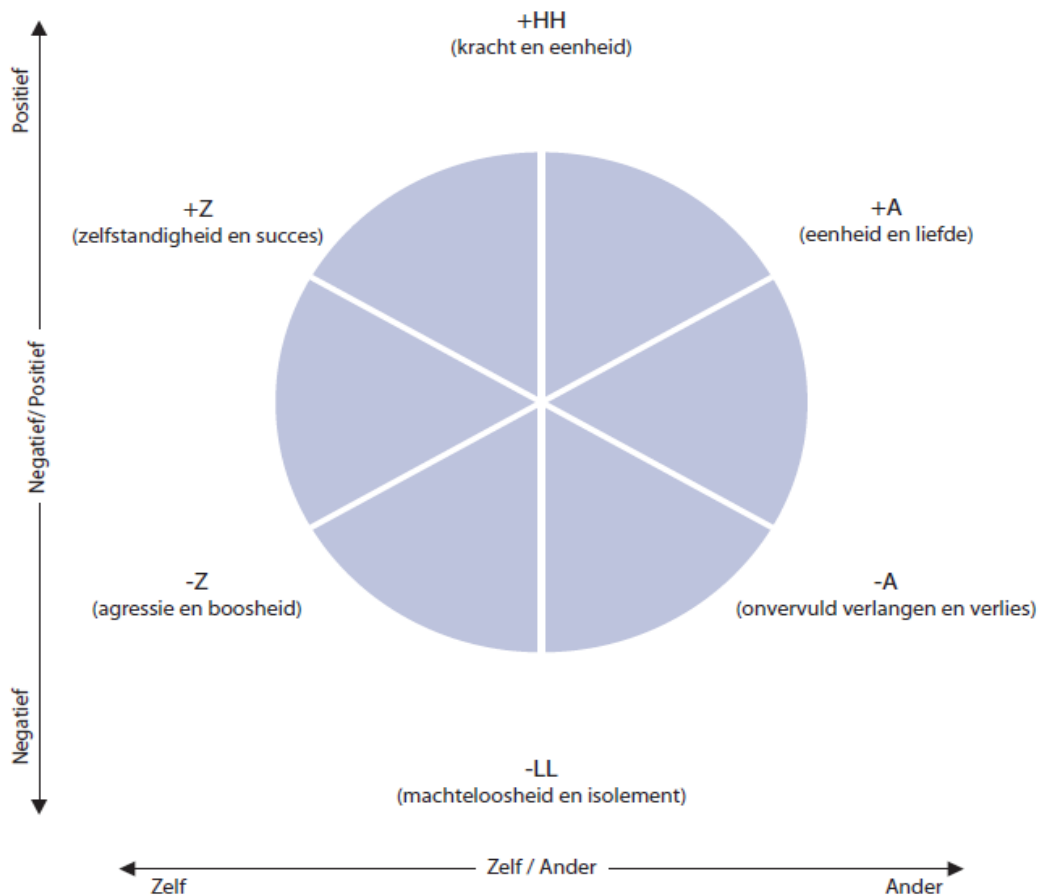
Daarnaast beschrijft Hermans (2002) de aanwezigheid van de twee basismotieven Z en A, en positieve (P) en negatieve (N) gevoelens. Bij het streven naar zelfbehoud/zelfexpansie (basismotief Z) en het streven naar contact met de ander (basismotief A), kunnen mensen positieve en negatieve gevoelens ervaren. Wanneer hindernissen worden ervaren zal dit een negatief gevoel creëren. Daarentegen zal het overwinnen van deze hindernissen leiden tot positieve gevoelens. Een nadruk op positieve of negatieve gevoelens kan informatie geven over de mate waarin aan de basismotieven is voldaan (Hermans, 2002c).

Het manifeste niveau is feitelijk een reflectie van het latente niveau. In onderstaande figuur wordt de interactie aangetoond tussen de twee niveaus. Hieruit blijkt de relatie tussen waardering (‘valuation’), emotie (‘affect’) en de basismotieven. Vanuit de ZelfKonfrontatieMethode (hierna ZKM) wordt allereerst een waardering geformuleerd, die (levens)ervaringen beschrijven. Daarna wordt getoetst welke gevoelens deze waardering oproept. Hierbij gaat het om het koppelen van emoties aan deze waardering. Tenslotte wordt de mate onderzocht waarin deze emoties toegeschreven kunnen worden aan basismotieven.



Figuur 2.2: De relatie tussen waardering, emotie en de basismotieven (Hermans, 2002c)

ZKM is een methode voor systematische zelfreflectie. In de ZKM krijgt de waarderingstheorie een toepassing. Deze methode koppelt aan ieder waardegebied een gevoelscomponent. De waarden ontstaan in een innerlijke dialoog en zijn een reflectie van belangrijke ervaringen van een persoon in verleden, heden en met betrekking tot de toekomst (Van Geel & De Mey, 2009). Deze ervaringen kunnen zeer breed zijn, zoals een belangrijke gedachte vanuit het verleden, een moeilijk probleem, een gewaardeerd persoon etc.



Figuur 2.3: Circulair model met ZKM-typologie (Hermans & Hermans-Jansen, 1995.)

In figuur 2 komen de verschillende componenten samen. De gevoelens die mensen hebben bij de waardegebieden worden ingedeeld in één van vlakken. Een +ZA gebied houdt in dat waardegebieden op zowel het Zelf-motief als op het Ander-motief hoog scoren en voornamelijk positieve gevoelens hebben. Het +Z gebied geeft aan dat er veelal positieve gevoelens zijn rondom het Zelf-motief.

Als mensen voornamelijk negatieve gevoelens ervaren tegelijk met een sterk ervaren Zelf-motief dan zal dat specifieke waardegebied worden ingedeeld als –Z. Dezelfde systematiek geldt voor +A en –A. Tenslotte staat het gebied –LL voor een ervaring die slechts in beperkte mate door Z en A gemotiveerd is en waarbij de gevoelens overwegend negatief zijn. Elk van deze zes vlakken staat voor een bepaald type ervaring. Bijvoorbeeld een –Z waardegebied geeft een ervaring aan waarin de persoon zich agressief en boos voelt. Terwijl een +A waardegebied een ervaring weergeeft waarbij de persoon eenheid en liefde/verbondenheid ervaart.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is allereerst inzicht gegeven in de definitie van betekenisgeving op basis van de zeven basisprincipes van Weick (1995). Deze definitie is leidend voor deze thesis. Om het proces van betekenisgeving in kaart te brengen is inzicht gegeven in het assenstelsel van Homan en daarbij de petrischaaltjes. In paragraaf 2.2.3 worden zes voorwaarden benoemd welke noodzakelijk zijn voor het ontstaan van collectieve betekenissen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven. De zes voorwaarden kunnen van invloed zijn op de uitkomsten uit de groepssessies. Zodoende wordt gekeken of één of meer van deze voorwaarden de uitkomsten van dit onderzoek kunnen verklaren.

In dit hoofdstuk is ook ingegaan op het beïnvloeden door leidinggevend. Bij de groepssessies is een directeur aanwezig die mogelijk invloed heeft op de betekenisgeving. In paragraaf 2.4 worden zes redenen voor weerstand beschreven. Deze zes redenen zijn vertaald naar zes ontlokkervragen. Deze ontlokkervragen leiden uiteindelijk tot individuele waardegebieden. In de laatste paragraaf 2.5 komt de waarderingstheorie naar voren en de daaraan gekoppelde ZKM. ZKM is een praktische methode om betekenisgeving goed in kaart te brengen en daarmee geschikt voor dit onderzoek.

2.7 Hypothese

In het onderzoek wordt onderzocht welke invloed medewerkers op elkaar uitoefenen. Er is in deze situatie sprake van een causale hypothese. Bij een causale hypothese wordt verondersteld dat een verandering van X zal leiden tot een verandering in Y. In dit onderzoek betekent dit dat de leidinggevende een bijdrage levert aan het veranderen van de betekenisgeving. In paragraaf 2.3 is ingegaan op de invloed die leidinggevend hebben op de betekenis bij medewerkers. Uit onderzoek van Van der Avoort en Van Dinteren (2011) is een link gelegd tussen de betekenisgeving en de neurowetenschap. De ontwikkelingen vanuit de neurowetenschap hebben aangetoond dat er vier gebieden zijn waarmee een gedragsverandering kan worden gerealiseerd. Dit zijn veiligheid, de inzet van spiegelneuronen, denkvoorkeuren en het vieren van succes. De auteurs stellen dat naast een min of meer analoog verloop in de ontwikkeling van ons brein, onze omgeving het unieke patroon in onze hersenen bepaalt. Maar ook de werkomgeving – en dus de leidinggevende – heeft effect op het ontstaan van dit patroon en de verbindingen in ons brein. Op basis van deze theorie wordt een verandering in betekenisgeving verwacht als gevolg van de aanwezigheid/inbreng van de leidinggevende.

Van Haare (2009) gaat in haar thesis in op betekenisgeving. Zij refereert naar het werk van De Moor. Zij neemt hierin de volgende tekst op:

‘De Moor (2005) gaat bij betekenisgeving uit van individueel geconstrueerde realiteiten waarvan mensen al communicerend een collectieve sociale werkelijkheid organiseren. Volgens de Moor is communicatie actie, mensen construeren op die wijze een voor hen unieke werkelijkheid die hen ook tot een groep smeedt met meer of minder gelijke waarden en normen.

Communicatie wordt door de Moor benaderd in twee betekenissen: afgeleid van het Latijnse *communicatio* of van *communicare*. *Communicatio* betreft het transporteren van informatie waarbij de nadruk ligt op de overdracht van betekenissen (kennis, feiten, ideeën e.d.) waarbij leren door de Moor gelijk gesteld wordt aan kennis verwerven en 'sensemaking'. *Communicare* betreft het transformeren van de sociale orde waarbij de focus ligt op gemeenschappelijke creëren, onderhouden en ontbinden van de sociale werkelijkheid. In deze context stelt hij leren gelijk aan gemeenschappelijk maken of '*common sensemaking*'. In deze tweede betekenis gaat het over de interactie en het scheppen van een organisatiecultuur waarbij communicatie de voedingsbodem van de organisatie wordt'. Uit deze theorie blijkt dat door middel van communicatie betekenisgeving wordt gecreëerd binnen de groep. Vanuit de vorige paragraaf blijkt dat de leidinggevende hier ook invloed in heeft. Daarom wordt een verandering in betekenisgeving verwacht als gevolg van de aanwezigheid/inbreng van de leidinggevende.

Isabella (1990) stelt dat de dominante realiteit die een manager creëert de realiteit van de medewerkers sterk kan beïnvloeden. Het gaat hierbij dus om de dominante realiteit die de manager creëert. Op voorhand is niet met zekerheid te zeggen hoe dominant de betrokken leidinggevende zich zal opstellen. Vanuit zijn rol als leidinggevende binnen de bank wordt enige dominantie verwacht. Op basis van deze theorie wordt verwacht dat de inbreng van de leidinggevende zal leiden tot een verandering in de betekenisgeving.

Vanuit de theorie van Van der Avoort en Van Dinteren (2011), De Moor (2005) en Isabella (1990) wordt verwacht dat de leidinggevende invloed zal hebben op de betekenisgeving. Zodoende wordt de volgende hypothese verondersteld:

Hypothese: de beïnvloeding van de leidinggevende leidt tot een verandering in de betekenisgeving.

Hoewel deze hypothese in de ogen van de argeloze lezer mogelijk triviaal lijkt, is hij dat niet. Want wat als de aanwezigheid van de leidinggevende NIET uitmaakt voor de betekenisgeving door medewerkers? Dat zou ook heel goed mogelijk zijn, en in dat geval zou de hypothese toch verworpen moeten worden. De kwestie zal onderzocht worden door een vergelijking te maken tussen situaties MET en situaties ZONDER leidinggevende, zoals in het methodehoofdstuk 3 nader zal worden toegelicht.

3 Methodologie

3.1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk is aangegeven dat ZKM (Zelfkonfrontatiemethode) reeds bij meerdere studies is ingezet als meet- of interventiemethode. Echter deze studies zijn veelal gericht op de mens en niet op organisaties. Hierbij gaat het o.a. over klachten zoals depressie (Oudshoorn-Gijsbertsen, 2011 en Hermeling, 2011) of religieuze ontwikkelingen (Gerritsen, 1984).

Ik heb geen onderzoeken waarbij ZKM als meetinstrument is ingezet om de betekenisgeving te meten. Zodoende is nog niets bekend over het gebruik van ZKM binnen organisatieveranderingen.

In deze thesis wordt onderzocht in hoeverre medewerkers elkaar beïnvloeden in de betekenis die zij geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties. Er is een toetsende studie uitgevoerd waarbij gekeken is in hoeverre de beïnvloeding door een leidinggevende leidt tot (een verandering in) betekenisgeving. Het onderzoek is gericht op het toetsen van een hypothese. Deze hypothese is beschreven in het vorige hoofdstuk. Zoals gesteld is de ZKM een praktische methode om de betekenisgeving in kaart te brengen. Deze methode wordt zodoende als meetmethode gebruikt.

3.2 Onderzoek setting

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen Rabobank Utrechtse Heuvelrug. Ik (onderzoeker) was ten tijde van het onderzoek ook werkzaam bij deze bank. De bank bestaat uit ongeveer 230 medewerkers (180 FTE) en biedt haar klanten bancaire producten aan. Het werkgebied loopt van Elst (Utrecht) tot Soesterberg. Het hoofdkantoor is gevestigd in Zeist en daarnaast heeft de bank nog enkele bankkantoren in onder andere Driebergen en De Bilt. Deze lokale Rabobank is één van de ongeveer 125 lokale banken door heel Nederland. Samen zijn zij aandeelhouder van dochterorganisatie Rabobank Nederland. Wel hebben de lokale banken enkele bevoegdheden belegd binnen Rabobank Nederland, waardoor er wel degelijk zeggenschap is vanuit deze dochter.

Rabobank Nederland heeft een visie beschreven waarin bepaalde veranderingen in zowel de interne als de externe omgeving aanleiding zijn om de bank te veranderen. Dit is vastgelegd in het beleidsstuk 'Visie 2016'. Er zijn vijf veranderingen/aandachtspunten van Visie 2016 doorvertaald in vijf hoofdthema's. Dit zijn feitelijk de doelstellingen die behaald moeten worden naar aanleiding van de nieuwe visie:

Klant

Aanpassen van onze klantpropositie aan de hand van Visie 2016: eenvoudiger productportfolio en focus op advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen. Dit betreft met name de bovenkant van de zakelijke en particuliere markt.

Coöperatie

Het versterken van onze coöperatieve identiteit in ons dagelijks handelen. Aan de hand van de klantwensen zijn vier kenmerken van de coöperatie geformuleerd: klantparticipatie, een lange termijnrelatie, bijdragen aan een duurzame samenleving en het bieden van een solide basis. Door de interne gerichtheid van de laatste jaren is de coöperatie als speerpunt benoemd in het visie document.

Proces & Systeem

Het virtualiseren van onze dienstverlening – vergroten van de zelfbedieningsmogelijkheden op Internet en mobiel. Processen herontwerpen en implementeren volgens Straight Through Processing (STP).

Financiën en Beheersing

Het leren van elkaar op basis van best practices en verzilvering om te komen tot een efficiëntere en effectievere dienstverlening.

Medewerker

Strategische Resource Planning, aangepaste arbeidsvoorwaarden en versterken van het coöperatief leiderschap.

In het onderzoek wordt ingegaan op veranderingen die voortkomen uit innovaties. Hiermee is aansluiting bij de thema's Klant en Proces & Systeem. Vanuit deze thema's kunnen klanten op nieuwe manieren hun bankzaken regelen. Hiermee wordt beter aangesloten op de veranderende klantwensen. Daarnaast vraagt deze veranderende klantbediening ook voor een verandering van de medewerker en de leidinggevende. De medewerkers moeten klanten kunnen verleiden naar nieuwe virtuele kanalen. Dit leidt tot een verandering in de werkprocessen maar ook in de competenties van medewerkers. Binnen deze thema's is een speciaal project gedraaid "in 100 dagen naar 50% virtueel". Dit betekent dat 50% van het aantal verkopen en servicehandelingen virtueel moet plaatsvinden. Dit project was ongeveer 2 maanden afgerond, voor aanvang van het onderzoek. Deze virtualisering zal de komende jaren verder worden ingezet, maar er zijn geen lopende projecten die invloed hebben op het resultaat van deze studie. De bank heeft vier segmenten, te weten de commerciële segmenten Bedrijven en Particulieren en de ondersteunende segmenten Staf en Bedrijfsmanagement. Ikzelf was ten tijde van het onderzoek werkzaam bij het laatst genoemde segment. Het onderzoek richt zich op de commerciële medewerkers waardoor ikzelf geen onderdeel uitmaakte van de onderzoekspopulatie.

3.3 Onderzoeksmethode

3.3.1 Algemeen

Het hier gepresenteerde onderzoek betreft in feite een case-study . Het aantal respondenten betreft 16, hetgeen te weinig is om valide conclusies te kunnen trekken. Daardoor is het onderzoek exploratief van aard. De veronderstelde hypothese wordt getoetst. Daarmee wordt vastgesteld of de vermoede verbanden aannemelijk zijn. Met behulp van dit onderzoek kan vervolgonderzoek worden uitgevoerd, eventueel met meer respondenten om de validiteit te vergroten.

3.3.2 Experimenteel design

In dit onderzoek is het experiment gebruikt om de toetsing uit te voeren. In het experiment wordt de causale hypothese onderzocht door iets uit te proberen in gecontroleerde omstandigheden. Dat uitproberen bestaat uit het manipuleren van de veronderstelde oorzaak van een bepaald effect, het gevolg. De onderzoeker brengt een wijziging aan in bepaalde condities (de oorzaak) en hoopt zo aan te tonen dat bepaald gevolg heeft. Binnen organisaties komt normaliter betekenisgeving tot stand door interactie tussen mensen.

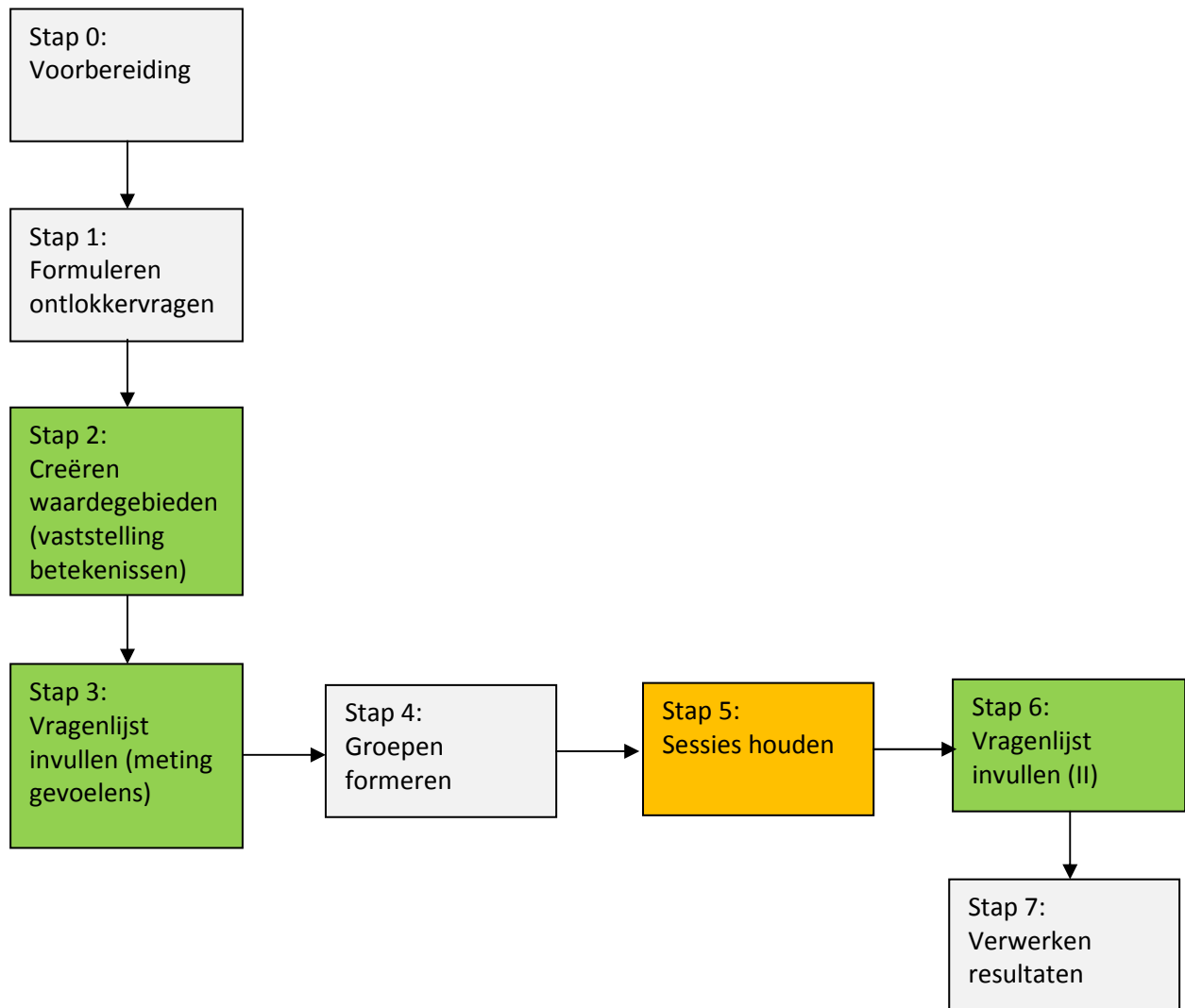
In dit onderzoek wordt de leidinggevende toegevoegd aan het proces van betekenisgeving. Hiermee wordt het meest voorkomende proces gemanipuleerd. Meestal vindt betekenisgeving plaats zonder de aanwezigheid van een leidinggevende.

In dit onderzoek werden vier sessies gehouden, in vier groepen met steeds andere medewerkers. Per groep waren vier deelnemers betrokken. Bij twee groepen was een leidinggevende (in beide gevallen dezelfde) aanwezig (de experimentele groep). Deze groep wordt in de volgende hoofdstukken aangeduid als groep X. Twee van de vier groepen betrof een controlegroep (groep Y), waarin geen leidinggevende aanwezig was. De deelnemers werden at random toegewezen aan de vier sessies.

Het onderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Het onderzoek is gericht op het toetsen van de hypothese. Hierbij wordt ook discourse analysis gebruikt om de verschillen tussen groepen te verklaren. Aan de andere kant worden twee metingen met elkaar vergeleken. Hierbij komt de kwantitatieve kant van het onderzoek aan de orde. Bij het analyseren van de verschillen tussen de twee soorten sessies (experimentele groep versus controlegroep) wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve methode, namelijk de correlatie-analyse van Pearson.

3.3.3 Het proces

In dit onderzoek wordt de ZKM gebruikt om de betekenisgeving door een aantal leden van een organisatie in kaart te brengen. Dit vindt plaats door een kwalitatieve meting middels het creëren van waardegebieden (stap 2). Daarnaast vindt een kwantitatieve meting plaats door het meten van de bij de waardegebieden ervaren gevoelens (stap 3 en 6). Schematisch ziet het onderzoek er als volgt uit. De grijze stappen worden uitgevoerd door de onderzoeker, de groene stappen worden individueel uitgevoerd door de deelnemers en de oranje stap wordt collectief uitgevoerd.



Figuur3.1 Overzicht onderzoeksproces

Stap 0: voorbereiding

In de voorbereidingsfase is een draaiboek opgesteld om de stappen in het onderzoek precies in beeld te brengen. Daarnaast is gesproken met enkele medewerkers die feedback hebben gegeven op het draaiboek en de ontlokkervragen. Bovendien heb ik als onderzoeker met deze mensen ervaring opgedaan in het creëren van waardegebieden. Deze mensen vallen niet binnen de scope van het onderzoek aangezien zij niet in een commercieel segment werkzaam zijn. Om te komen tot voldoende deelnemers is medewerking verleend door de directie. Zij heeft medewerkers gevraagd om te participeren in het onderzoek. In het verzoek naar mogelijke deelnemers is aangegeven dat het onderzoek zich richt op de gevoelens die de deelnemers ervaren bij de veranderingen die spelen binnen de bank. Hierbij is aangegeven dat er een groepssessie wordt gehouden om meningen en ervaringen met elkaar te delen. In alle communicatie met de medewerkers is verzwegen dat het onderzoek zich richt op beïnvloeding omdat ze zich mogelijk anders gaan gedragen. Wel is aangegeven aan de mogelijke deelnemers dat vertrouwelijkheid gewaarborgd is en dat over de uitkomsten op geen enkele manier op individuele basis zal worden gerapporteerd.

Stap 1: Formuleren ontlokkervragen

De ZKM werkt met ontlokkervragen om te komen tot waardegebieden: zinnen waarin de ervaring van respondenten bondig wordt verrat. Een waardegebied is geformuleerd in termen van 'Ik' (persoonlijke betekenis) en situatie (situering in plaats en tijd). Waardegebieden kunnen worden beschouwd als eenheden van betekenis (Hermans & Hermans-Jansen, 1995). Een voorbeeld van zo'n waardegebied is: 'Ik was overdonderd door de vaart waarmee het nieuwe beleid werd geïntroduceerd', of: 'De innovaties bij de bank zijn voor mij een kans om aan mijn carrière te werken'.

Voor het formuleren van de ontlokkervragen is gebruik gemaakt van de theorie van Oreg (2003). Volgens deze auteur zijn er zes redenen waarom mensen weerstand hebben tegen verandering (zie ook paragraaf 3.4). Dit zijn de volgende: controle niet durven loslaten, rigide kennis, gebrek aan psychologische veerkracht, weerstand op de periode (mensen voelen weerstand tegen het feit dat de verandering een tijdsinvestering vergt voor de korte termijn), persoonlijke voorkeur en weerstand bij het opgeven van oude gewoontes. Deze zes redenen van weerstand zijn als uitgangspunt gebruikt bij het formuleren van de ontlokkervragen. Met deze ontlokkervragen worden de betekenissen opgeroepen die men vanuit de eigen ervaring toekent aan de verandering bij de bank. Hierdoor worden de deelnemers getriggerd om de eigen ervaringen te gebruiken voor het creëren van een eigen betekenis. De volgende ontlokkervragen zijn geformuleerd:

1. In welke mate vind je dat je de controle kwijtraakt bij nieuwe innovaties?
2. In hoeverre ben je bereid om nieuwe kennis op te doen die voortkomen uit innovaties?
3. Hoe kijk je aan tegen het leren en aanpassen vanuit innovaties?
4. In hoeverre komen de veranderingen op dit moment gelegen?
5. In welke mate ben je van nature een voorstander van veranderingen?
6. In hoeverre moet je oude gewoontes opgeven door innovaties?

Stap 2: Creëren van waardegebieden

In deze fase wordt met de deelnemers individueel gesproken. De ontlokkervragen worden voorgelegd. In antwoord daarop wordt een discussie/gesprek gevoerd met de deelnemer over wat de veranderingen, voortkomend uit innovaties, voor hem/haar betekenen. Per ontlokkervraag wordt uit die reacties een waardegebied gecreëerd. Voorwaarde hierbij is dat er niet meerdere of tegenstrijdige waarderingen in één waardegebied kunnen zitten.

Stap 3: Vragenlijst invullen

Na het formuleren van de zes waardegebieden wordt aan elke deelnemer gevraagd om bij deze waardegebieden zijn/haar gevoelens aan te geven. Hiervoor is een vragenlijst beschikbaar. Met de vragenlijst wordt gemeten in hoeverre de deelnemers bepaalde gevoelens ervaren bij de vier verschillende waardegebieden. Voor het meten van de gevoelens wordt gebruik gemaakt van de lijst met 24 gevoelens die zijn opgenomen in Van Loon en Wijsbek (2003). Zij geven een overzicht waarin deze 24 gevoelens worden opgesplitst in de categorieën Zelf, Ander, Positief en Negatief. Dit in aansluiting op de indeling van Hermans (2002). In onderstaande tabel worden de gevoelens benoemd:

Zelf	Ander	Positief	Negatief
Eigenwaarde	Betrokkenheid	Enthousiasme	Gespannenheid
Zelfverzekerdheid	Collegialiteit	Vertrouwen	Teleurstelling
Energie	Zorgzaamheid	Tevredenheid	Angst
Trots	Verbondenheid	Plezier	Kwaadheid
Kracht	Genegenheid	Innerlijke rust	Eenzaamheid
Vrijheid	Warmte	Veiligheid	Minderwaardigheid

Tabel 3.1 Overzicht van de 24 emoties

De mate waarin de gevoelens worden ervaren wordt aangeduid aan de hand van een 6-puntsschaal: 0. Helemaal niet, 1. Nauwelijks, 2. Enigszins, 3. Tamelijk veel, 4. Veel en 5. Heel veel.

Stap 4: Groepen formeren

Bij het formeren van de groepen is gekeken naar de afdeling waarbij de deelnemers werkzaam zijn en sekse. Er zijn vier groepen geformeerd van vier personen. De deelnemers waren acht mannen en acht vrouwen. Deze zijn verdeeld over de vier groepen. Per groep zijn vier deelnemers ingedeeld die niet in één team zitten. De reden hiervoor is dat de kans bestaat dat medewerkers in één team elkaar in het verleden al beïnvloed hebben.

Stap 5: Sessies

Er zijn vier sessies georganiseerd met vier deelnemers per sessie. Alle sessies zijn begeleid door de onderzoeker. De onderzoeker had een begeleidende rol en zorgde dat het gesprek op gang bleef. In deze begeleidende rol is geen invloed uitgeoefend op de inhoud van het gesprek. Wanneer het gesprek stagneerde heeft de begeleider enkele neutrale open vragen gesteld om het gesprek weer op gang te brengen, zoals 'wat bedoel je daarmee te zeggen', 'wat wilde jij daarstraks zeggen?' etc.. Bij twee van de vier sessies was de directeur aanwezig. De directeur is niet vooraf geïnstrueerd waardoor niet op voorhand bekend was in hoeverre hij een actieve rol zou hebben in de discussie. De directeur was mede-beïnvloeder van betekenisgeving. In de andere twee sessies was de directeur niet aanwezig. Hier is ook een discussie gevoerd waarbij alleen de deelnemers zorgen voor betekenisgeving.

De sessies zijn opgenomen op video. Deze zijn getranscribeerd en gecodeerd conform de methode van Boeije (2012). Hieruit is geanalyseerd welke gebeurtenissen (uitwisseling van betekenissen) in de groepsdialoog kunnen worden gezien als mogelijke oorzaak voor de mutaties tussen de twee kwantitatieve metingen (vergelijking tussen waardegebieden en gevoelens voor en na het gesprek).

Stap 6: Opnieuw vragenlijst invullen

In deze stap vindt de 1-meting plaats. Hierbij wordt gevraagd of de initiële waardegebieden (stap 2) aangepast/aangevuld/volledig herschreven of niet aangepast moeten worden. De herformulering gebeurt wel of niet, naar aanleiding van de groepssessies met/zonder de leidinggevende. Dit gebeurt met dezelfde vragenlijst als in stap 3. De 1-meting zal op dezelfde werkdag worden uitgevoerd als de dag waarop de sessie is uitgevoerd.

Stap 7: Verwerken resultaten

De kwantitatieve metingen worden verwerkt in Excel. Zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve metingen worden vervolgens geanalyseerd. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de mutaties tussen de 0-meting en de 1-meting: is er een verandering in de formulering van de waardegebieden en in de sterkte van de ermee samenhangende gevoelens? Uiteindelijk wordt geconcludeerd in hoeverre, en op welke manier, beïnvloeding door de leidinggevende samenhangt met de mutaties.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de methodologie uiteen gezet. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. In paragraaf 4.2 wordt ingegaan op de lineaire samenhang tussen de uitkomsten. Hierbij is gebruik gemaakt van de correlatiecoëfficiënt van Pearson. In paragraaf 4.3 en 4.4 wordt nader ingegaan op de resultaten die samenhangen met de geformuleerde hypothese. In paragraaf 4.3 wordt de kwantitatieve analyse uitgevoerd. De kwalitatieve analyse wordt in 4.4 uiteengezet.

4.2 Correlatiecoëfficiënt

In totaal zijn bij 14 deelnemers scores gegenereerd op basis van de zes waardegebieden bij $t=0$ en $t=1$. Om de samenhang tussen deze twee metingen vast te stellen is gebruik gemaakt van de correlatiecoëfficiënt van Pearson. De correlatiecoëfficiënt geeft de mate van lineaire samenhang weer. In onderstaande tabel is de samenhang tussen de gemeten emotiepatronen weergegeven. Om de uitkomsten kwantitatief te maken zijn de antwoorden op de 6-puntsschaal vertaald naar getallen: helemaal niet (1 punt) t/m heel veel (6 punten). Alle scores (1 t/m 6 o.b.v. de 6-puntsschaal) per emotie (24 emoties) zijn vergeleken tussen $t=0$ en $t=1$. Dit komt neer op 144 scores per persoon. Er zijn 7 deelnemers per groep. Zodoende zijn in groep X 1008 scores vergeleken tussen de twee metingen. De berekening voor groep Y is hetzelfde. Voor de totale groep zijn de scores van beide groepen opgeteld en vergeleken, dus op basis van 2016 scores. Uit onderstaande tabel blijkt dat de r uiteenloopt van 0.71 tot 0.82. Bij alle drie groepen geldt dat er sprake is van een sterke positieve lineaire samenhang. In groep X is sprake van de sterkste samenhang tussen $t=0$ en $t=1$.

	Correlatiecoëfficiënt
Totale groep	0.77
Groep X (directeur wel aanwezig)	0.82
Groep Y (directeur niet aanwezig)	0.71

Tabel 4.1: Samenhang tussen de scores bij $t=0$ en $t=1$ voor de verschillende groepen.

4.3 Kwantitatieve analyse

In het eerste hoofdstuk is de centrale vraag geformuleerd: in welke mate beïnvloedt een leidinggevende de betekenisgeving die medewerkers geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties? Vanuit deze centrale vraag is in het tweede hoofdstuk één hypothese geformuleerd: *de beïnvloeding van de leidinggevende leidt wel tot een verandering in de betekenisgeving*. In deze paragraaf worden de resultaten uiteengezet. Deze resultaten leiden tot het aanvaarden dan wel verwerpen van de hypothese. In deze paragraaf wordt gekeken naar het aantal mutaties (4.3.1) en de procentuele verandering (4.3.2).

4.3.1 Verschil in aantal mutaties

Er is gekeken naar het aantal mutaties per deelnemer per waardegebied. Deze mutaties geven aan dat de emoties bij die betreffende deelnemer zijn veranderd na de groepssessie. Hierbij is een onderscheid gemaakt in het aantal keer dat een emotie hoger scoorde na de sessie en het aantal keer dat de emotie lager scoorde. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van het aantal mutaties per persoon.

In onderstaande tabel worden de mutaties per groep getoond. Voor de hypothesetoetsing is alleen de laatste kolom van belang. Ter verduidelijking: bij waardegebied 1 worden de Zelf-emoties in groep X (groep met directeur) per saldo twee keer lager gewaardeerd. Dit betekent dat de zeven deelnemers van groep X twee keer de Zelf-emoties lager hebben gewaardeerd bij $t=1$ ten opzichte van $t=0$. Het is ook mogelijk dat de deelnemers drie keer de emoties lager waardeerden en één keer hoger of vier om twee etc. Hierdoor blijft de uitkomst: per saldo twee keer lager.

Uit onderstaande tabel blijkt dat er enkele grote wijzigingen zijn. Met name de negatieve emoties scoren bij groep Y hoger dan bij groep X. Overall is sprake van één significante afwijking, deze is geel gearceerd. Om dit te kunnen vaststellen is gebruik gemaakt van de tweezijdige t-toets. De uitkomst van de t-toets wordt aangegeven met α . Als α is kleiner dan 0.05 dan kan met 95% zekerheid worden verondersteld dat er sprake is van een niet toevallig verschil tussen groep X en Y.

		Groep X	Groep Y	Verschil	Significant
Waardegebied 1	Zelf	-2	-3	1	0,911
	Ander:	8	-3	11	0,127
	Positief:	6	-6	12	0,103
	Negatief:	0	7	7	0,288
Waardegebied 2	Zelf	-3	-3	0	1,000
	Ander:	11	6	5	0,527
	Positief:	-2	-12	10	0,345
	Negatief:	-9	16	25	0,003
Waardegebied 3	Zelf	1	-3	4	0,637
	Ander:	0	9	9	0,368
	Positief:	0	0	0	1,000
	Negatief:	-1	0	1	0,917
Waardegebied 4	Zelf	6	10	4	0,728
	Ander:	1	14	13	0,149
	Positief:	6	15	9	0,478
	Negatief:	0	-3	3	0,594
Waardegebied 5	Zelf	5	1	4	0,657
	Ander:	3	6	3	0,782
	Positief:	9	3	6	0,534
	Negatief:	-3	-4	1	0,906
Waardegebied 6	Zelf	2	0	2	0,846
	Ander:	3	5	2	0,783
	Positief:	-4	6	10	0,400
	Negatief:	-3	10	13	0,119

Totaal	Zelf	9	2	7	0,872
	Ander:	26	37	11	0,739
	Positief:	13	6	7	0,892
	Negatief:	-16	26	42	0,184

Tabel 4.2: verschil in mutatie tussen groep X en Y per waardegebied.

De vier typen emoties hebben een verband met elkaar. Er zitten namelijk twee tegenstellingen in. Dit zijn de Zelf vs Ander-emoties en de Positieve vs de Negatieve emoties. Vanuit de totalen uit de vorige tabel valt een vrij consistent beeld te herleiden. De Zelf emoties stijgen bij groep X over het algemeen harder dan bij groep Y, terwijl de Ander emoties juist bij groep Y harder stijgen. Dit beeld is ook te zien bij de andere twee type emoties. De positieve emoties nemen bij groep X over het algemeen harder toe terwijl de negatieve emoties bij groep Y meer toenemen. Groep X is positiever geworden en scoort hoger op de Zelf-emoties. Terwijl groep Y negatiever is geworden met een groei op de Ander-emoties. Overigens zijn deze verschillen in stijging en daling, zoals vastgesteld, vrijwel nooit significant; het gaat hier slechts om een algemene en vage tendens.

4.3.2 Verschil in procentuele verandering

In de vorige tabel zijn alleen het aantal mutaties benoemd. Maar bij meerdere mutaties bedroeg de verandering meer dan één (zowel omhoog als omlaag). Daarom is het ook relevant om de gemiddelde verandering inzichtelijk te maken. Dit komt in de volgende tabel tot uitdrukking. Per persoon zijn de procentuele veranderingen inzichtelijk gemaakt tussen t=0 en t=1, analoog aan hetgeen wordt getoond in bijlage 4. Deze veranderingen zijn per groep gemiddeld, en vergeleken tussen de twee groepen. Middels een tweezijdige t-toets is vastgesteld of deze afwijkingen ook significant zijn. De afwijkingen waarbij α kleiner is dan 0.05 zijn geel gearceerd.

	Groep X		Groep Y		Verskil	Significant
Waardegebied 1	Zelf:	3,1%	Zelf:	-2,7%	5,8%	0,301
	Ander:	9,4%	Ander:	-3,8%	13,1%	0,141
	Positief	3,2%	Positief	-5,3%	8,5%	0,254
	Negatief:	-1,5%	Negatief:	13,9%	15,4%	0,160
Waardegebied 2	Zelf:	-1,7%	Zelf:	-4,2%	2,5%	0,455
	Ander:	10,6%	Ander:	5,0%	5,6%	0,148
	Positief	-1,2%	Positief	-8,3%	7,2%	0,170
	Negatief:	-14,3%	Negatief:	31,3%	45,6%	0,000
Waardegebied 3	Zelf:	1,1%	Zelf:	0,0%	1,1%	0,867
	Ander:	-1,3%	Ander:	3,6%	4,9%	0,331
	Positief	1,1%	Positief	-2,2%	3,3%	0,364
	Negatief:	-1,6%	Negatief:	1,1%	2,7%	0,741
Waardegebied 4	Zelf:	6,6%	Zelf:	9,9%	3,3%	0,588
	Ander:	0,7%	Ander:	15,4%	14,7%	0,003
	Positief	4,8%	Positief	16,1%	11,3%	0,005
	Negatief:	0,0%	Negatief:	-1,9%	1,9%	0,666
Waardegebied 5	Zelf:	3,4%	Zelf:	-0,5%	3,9%	0,376
	Ander:	3,8%	Ander:	3,0%	0,8%	0,787

Waardegebied 6	Positief	4,1%	Positief	2,2%	1,9%	0,776
	Negatief:	-5,6%	Negatief:	-2,3%	3,3%	0,656
	Zelf:	0,6%	Zelf:	0,6%	0,0%	0,983
	Ander:	5,1%	Ander:	1,9%	3,3%	0,742
	Positief	-4,0%	Positief	1,2%	5,2%	0,383
Totaal	Negatief:	-6,9%	Negatief:	14,9%	21,9%	0,051
	Zelf	2,1%	Zelf	0,3%	1,8%	0,484
	Ander:	4,7%	Ander:	4,0%	0,7%	0,722
	Positief:	1,2%	Positief:	0,0%	1,2%	0,682
	Negatief:	-5,0%	Negatief:	8,0%	13,0%	0,011

Tabel 4.3: significante afwijkingen tussen groep X en Y per waardegebied

4.3.3 Conclusie kwantitatieve analyse

Uit tabel 4.3 blijken vier significante verschillen tussen de twee groepen. Deze verschillen zullen in de volgende paragraaf nader geanalyseerd worden.

4.4 Kwalitatieve analyse

Voor het meten van de effecten van de groepssessies zijn de uitkomsten van de enquête bij t=0 vergeleken met de uitkomsten van dezelfde enquête bij t=1. Deze uitkomsten zijn gebruikt voor de kwantitatieve analyse in de vorige paragraaf. Ook is kwalitatieve data verzameld. Voorafgaand aan de groepssessies zijn individuele gesprekken gevoerd met de deelnemers voor het formuleren van de waardegebieden. Bij het invullen van de enquête bij t=1 is door de deelnemers aangegeven of zij de geformuleerde waardegebieden bij t=0 nog passend vinden. Hierbij waren vier mogelijkheden:

1. Het waardegebied hoeft niet aangepast te worden.
2. Het waardegebied moet op deelformulering gewijzigd worden.
3. Het waardegebied moet aangevuld worden.
4. Het waardegebied moet volledig herschreven worden.

Bij de laatste drie mogelijkheden hebben de respondenten aangegeven hoe het waardegebied er bij t=1 uit zou moeten zien. In totaal hebben de deelnemers acht keer ervoor gekozen om het initiële waardegebied aan te passen. In onderstaande tabel staan deze acht aanpassingen die bij t=1 gedaan zijn op de initiële waardegebieden. In de tabel zijn de voorgestelde wijzigingen opgenomen. In de derde kolom wordt aangegeven welk waardegebied aangepast moet worden. In de vierde kolom staat of het waardegebied moet worden aangevuld, gewijzigd of volledig herschreven moet worden. Als voorbeeld: in de eerste rij staat dat deelnemer 1, uit groep X ervoor heeft gekozen om waardegebied 2 te wijzigen. In de laatste kolom staat de wijziging op het initiële waardegebied.

Deelnemer	Groep	Aanpassing	Initieel waardegebied	Aanpassing in waardegebied
1	Groep X	Wijzigen	WG 2: Ik ben zeer bereid om nieuwe kennis op te doen. Voorbeeld: ik lees de tips en trucs vanuit de Rabo-app. Ik draag deze nieuwe innovaties ook privé uit.	WG 2: Ik lees de trips en trucs alleen als ik er zelf privé mee te maken heb. Ik draag de nieuwe innovaties zowel privé als zakelijk uit

5	Groep Y	Aanvullen	WG 1: Ik vind dat ik er geen last van heb dat ik de controle kwijtraak. Ik vind het nodig om de kennis te hebben: "what's in it for me?". Ik vind dat ik juist door die kennis de controle heb.	WG 1: Afhankelijk van de invulling van de bank op bv het gebied van ZRF kan de bank de controle kwijtraken over de richting van het advies aan de klant. Dit hangt af van het systeem en van het al dan niet plaatsvinden en wanneer van het adviesgesprek.
5	Groep Y	Aanvullen	WG 4: Ik vind dat de veranderingen goed passen in de huidige tijdsgeest. Ik vind dat we eerder hadden moeten reageren op ontwikkeling op dit gebied.	WG 4: Nuance kan gemaakt worden dat we nu veel in het nieuws zijn en veranderingen in dit licht geplaatst worden en zodoende negatief in beeld komen. Anderzijds kan niet veranderen betekenen dat we achter de feiten gaan aanlopen.
6	Groep Y	Aanvullen	WG 1: Ik vind dat ik de controle niet kwijt raak. Voorbeeld: bij pasaanvragen is de foutkans groter als het door mensen wordt uitgevoerd. Ik vind wel dat er een maatwerk oplossing mogelijk moet blijven om de klant optimaal te kunnen bedienen.	WG 1: Een a la carte principe zou mooi zijn. Als de klant bereid is er meer voor te betalen moet je de mogelijkheid geven.
6	Groep Y	Aanvullen	WG 4: Ik vind de veranderingen passend in de tijd. Maar ik ben nog niet helemaal overtuigd dat de veranderingen ook volledig aansluiten bij de huidige wensen van de klant.	WG4: Veranderingen vaak niet gelegen. Het moet een keer komen.
7	Groep Y	Aanvullen	WG 4: Ik vind dat de veranderingen op dit moment niet gelegen komen. Door de werkdruk vind ik het lastig om de innovaties te combineren met mijn werk. Voorbeeld: door nieuwe rentekorting kan ik het systeem niet goed gebruiken.	WG 4: Ik vind dat de veranderingen op dit moment niet gelegen komen. Door de werkdruk vind ik het lastig om de innovaties te combineren met werk. Ontwikkelingen in de markt moeten wel gevolgd worden.

8	Groep Y	Aanvullen	WG 2: Ik ben bereid om nieuwe kennis op te doen voor die onderdelen die voor mijn werk van toepassing zijn. Ik hoef de ins en outs niet te weten. Voorbeeld: de nieuwe Raboscanner. Ik hoef alle ins en outs niet te weten zolang ik maar weet hoe het werkt.	WG 2: Gezien de grote hoeveelheid veranderingen kan je niet alles bijhouden. Indien een verandering betrekking heeft op mijn werk zal ik hiervoor de nodige kennis opdoen.
9	Groep Y	Aanvullen	WG 6: Innovaties vragen een hele andere manier van denken/werken. Ik vind het moeilijk om de vaste gewoontes van de afgelopen 8 jaar te veranderen. Voorbeeld: de formule MKB.	WG 6: Met name het 'loslaten' van de klant vind ik erg moeilijk. Ik wil de klant graag veel aandacht geven en goed begeleiden. Dit gaat in de toekomst minder worden.

Tabel 4.4: overzicht van de aanpassingen bij t=1 op de initiële waardegebieden

De tabellen 4.2 en 4.3 maken inzichtelijk op welke waardegebieden de grootste afwijkingen zitten tussen t=0 en t=1. Daarnaast is zichtbaar op welk type emoties de afwijkingen het grootst zijn. Er zijn in totaal vier significante veranderingen zichtbaar binnen de waardegebieden. Deze afwijkingen zijn aanwezig binnen de waardegebieden twee, vier en op totaalniveau. De waardegebieden met significante afwijkingen komen voort uit de volgende ontlokkervragen:

- Waardegebied 2: In hoeverre ben je bereid om nieuwe kennis op te doen die voortkomen uit innovaties?
- Waardegebied 4: In hoeverre komen de veranderingen op dit moment gelegen?

4.4.1 Kwalitatieve analyse

Waardegebied 2

Binnen dit waardegebied is één significante afwijking. Deze is aanwezig binnen de negatieve emoties. Bij t=1 is gevraagd in hoeverre de waardegebieden aangepast dienen te worden. Deelnemer 1 (groep X) heeft aangegeven dat het waardegebied gewijzigd moet worden. De aanpassing betreft een nuancering op de initiële waardering. De waardering wordt door deze wijziging niet positiever of negatiever.

Deelnemer 8 (groep Y) heeft aangegeven dat het waardegebied aangepast moet worden. Hierbij wordt aangegeven dat “gezien de grote hoeveelheid veranderingen je niet alles bij kan houden”. Deze aanvulling heeft een negatieve lading. Vanuit deze negatieve lading is ook een link te maken met de gerapporteerde emotie angst. Hierbij gaat het om de angst om het werk niet gedaan te krijgen. Het werk niet gedaan krijgen kan ook leiden tot gespannenheid.

Onderstaand wordt de analyse gedaan vanuit de vier sessies. De eerste twee sessies zijn van groep Y (zonder leidinggevende) en de laatste twee sessies komen van de groepen met leidinggevende (groep X).

Sessie 1

Bij de eerste sessie van groep Y is bijna vier minuten gediscussieerd over dit waardegebied. De grootste aandacht was voor de negatieve en ander-emoties. Enkele voorbeelden hiervan zijn: i) door grote werkdruk past het eigenlijk niet, ii) je moet wel blijven! en iii) het kan nog efficiënter want het openen van een nieuw rekening is bagger. Overall wordt gesteld dat men bereid is om nieuwe kennis op te doen, maar dat het nu niet gelegen komt. Met name deelnemer 7 en 8 (D7 en D8) geven aan bereid te zijn om nieuwe kennis op te doen, maar dat ze dit met name zien als een verplichting.

D7: Voor mij geldt: zodra ik het nodig heb, ga ik me inlezen. Maar ook geen dag te vroeg.

D8: Het heeft met de bulk te maken. Er komt zo veel op je af....Op een gegeven moment stroomt de mailbox vol en dan denk je: het zal allemaal wel.

Uit voorgaande discussie blijkt dat deelnemer 7 en 8 het met elkaar eens zijn. Uit beide deelnemers wordt negatief gesproken over het opdoen van nieuwe kennis. Met name kwaadheid en teleurstelling is zichtbaar in deze dialoog. Dit zijn twee emoties die in deze groep hebben bijgedragen aan een toename van de negatieve emoties.

Sessie 2

Bij de tweede sessie van groep Y is dit waardegebied meerdere keren aan bod gekomen. Over het algemeen werd positief gesproken over het opdoen van nieuwe kennis. Wel is door meerdere deelnemers aangegeven dat het noodzakelijk is dat de techniek in voldoende mate de ontwikkeling ondersteunt. Hierover is minder positief gereageerd. Deelnemers reageerden: i) in het verleden zijn alle veranderingen door de bank geadopteerd zonder kritisch te zijn of de verandering wel positief was, ii) het is technisch niet mogelijk om een SMS automatisch te versturen en iii) chatten is niet persoonlijk. Er wordt onder andere een discussie gevoerd over een toepassing die niet te gebruiken is met klanten: delen van het beeldscherm:

D11: Schermdelen, dat zouden we voor klanten moeten hebben.

D10: Dat zou dingen zo veel makkelijker maken. Je hebt zoveel taalbarrières.

Uit deze dialoog blijkt dat deze deelnemers het met elkaar eens zijn. Enkele technische mogelijkheden zijn (nog) niet aanwezig. Dit wordt als een gemis gezien. Dit verklaart de negatieve houding rondom de techniek, wat ook een verklaring is voor een verhoging van de negatieve emoties

Sessie 3

Er is tussen leidinggevende (L) en deelnemers 1 t/m 4 (D1, D2, D3, D4) ongeveer zeven minuten gesproken over het opdoen van nieuwe kennis. Het gesprek hierover was over het algemeen positief. Men is in grote mate bereid om nieuwe kennis op te doen. Dit komt ook terug bij de initiële waardegebieden.

L: Dat je met de nieuwe apps wilt spelen. Ik wil het zelf al een paar keer gedaan hebben. Je moet een gezonde nieuwsgierigheid hebben om er mee om te gaan.

D4: Ja klopt

D1: Ja, ja

D2: helemaal mee eens.

Uit de veranderende emoties blijkt dat in deze groep met name een daling zichtbaar is bij de negatieve emoties gespannenheid en angst. Uit deze dialoog blijkt dat de deelnemers het eens zijn met de leidinggevende op het gebied van het uitproberen van nieuwe mogelijkheden, zoals apps. Deelnemers 1, 2 en 4 bevestigen dat ze het eens zijn met de gemaakte opmerkingen van de leidinggevende. Op deze wijze heeft de leidinggevende een rol gehad in het terugbrengen van de angst en gespannenheid rondom het gebruiken van nieuwe mogelijkheden.

Sessie 4

In deze sessie wordt gesproken over nieuwe mogelijkheden. Op een bepaald moment benoemd de leidinggevende (L) dat het vanzelfsprekend zou moeten zijn dat medewerkers bij blijven:

L: je moet een gezonde interesse hebben in de nieuwe mogelijkheden.

Overige deelnemers: Ja, Ja,

D13: maar het is ook zo dat het het werk makkelijker maakt.

Overige deelnemers: Ja, Ja,

Uit voorgaande blijkt dat de deelnemers het eens zijn met elkaar maar ook met de leidinggevende. Vanuit de meting bij $t=1$ blijkt een daling van de negatieve emoties gespannenheid en teleurstelling. Vanuit de dialoog is een link te maken met deze daling. Met name de opmerking van deelnemer 13 is hierin cruciaal. Deze deelnemer geeft aan dat het werk makkelijker wordt. Dit duidt op minder teleurstelling in het werk en daarmee ook minder gespannenheid.

Waardegebied 4

Binnen dit waardegebied zijn twee significante afwijkingen. Er is een afwijking bij de emoties *Ander* en een afwijkingen bij *Positief*. Bij $t=1$ is gevraagd in hoeverre de waardegebieden aangepast dienen te worden. Deelnemers 5, 6 en 7 hebben aangegeven dat het initiële waardegebied aangevuld dient te worden. Bij alle drie deelnemers is een link te maken met de *Ander*-emoties. Deelnemer 5 geeft aan “dat we zodoende negatief in beeld komen”. Dit is erop gericht dat de buitenwereld op een bepaalde manier kijkt naar de organisatie. Deelnemer 6 geeft aan “veranderingen een keer moeten komen”. Ook hierbij gaat het erom dat er een noodzaak is van buitenaf en dat het daarom een keer moet komen. Deelnemer 7 geeft aan dat “ontwikkelingen in de markt gevolgd moeten worden”. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de mutatie in de *Ander*-emoties deels terug komt bij de aanvullingen op de initiële waardegebieden.

Wat verder opvalt is dat de aanvullingen op de waardegebieden bij alle drie deelnemers een negatieve lading heeft: “we komen negatief in beeld”, “veranderingen komen vaak niet gelegen” en “de veranderingen komen op dit moment niet gelegen vanuit werkdruk”. Dit betekent dat, ondanks de negatieve lading, er een stijging zichtbaar is op de positieve emoties. Onderstaand worden de verschillende sessies geanalyseerd en zijn verklaringen gevonden voor deze aanvullingen op de waardegebieden.

Sessie 1

Er is ruim 13 minuten gediscussieerd over dit onderwerp. In de vorige paragraaf is aangegeven dat er een significante stijging is op de *ander*-emoties en op de positieve emoties. De discussie gaat in grote mate over de klant. Tevens wordt ingegaan op berichten in de media. Dit komt ook terug in de aanpassingen op de initiële waardegebieden. Hierbij worden enkele voorbeelden genoemd over negatieve berichten over de bank. Als voorbeeld wordt een boek aangehaald en een bericht op LinkedIn. Hierbij ging het onder andere over het sluiten van kantoren. Enkele opmerkingen die gemaakt worden vanuit de negatieve berichten:

D5: ik vind het een non discussie dat een niet-renderend kantoor open moet blijven.....Je moet het op een andere manier regelen....het gaat allemaal op imago.

D7: het is van belang dat je je op een andere manier laat zien in het dorp. In het dorp is een kantoor gesloten maar dan zie ik op zaterdag wel ineens een Rabo-fietstocht....Dan zijn we er nog wel, maar dan op een andere manier.

Uit de 1-meting valt op dat met name de betrokkenheid en genegenheid gegroeid is. De discussie over de negatieve berichten heeft geleid tot een grotere mate van betrokkenheid binnen de bank en een hogere genegenheid. Dit komt onder andere terug in voorgaande dialoog.

Vanuit de 1-meting is een stijging zichtbaar in de positieve emoties vertrouwen en plezier. Er wordt ingegaan op de opkomst van corporate financiering. Dit wordt ingeleid door deelnemer 5. Daarna maakt deelnemer 8 een bruggetje naar de opkomst van de geldautomaat enkele jaren geleden.

D5: Ik ben er wel voorstander van. Alles eenvoudiger en simpeler. Laat de klant ook maar meer zelf doen. Ik vind het helemaal niet gek. Maar je moet wel maatwerk kunnen bieden.

D8:iedereen moet er door heen, maar nu is iedereen gewend aan de geldautomaat. Je gaat tegenwoordig niet meer aan de balie staan om geld op te nemen.

D6: Ja dan ga je in de rij staan op vrijdagavond, ik heb wel wat beters te doen.

Uit voorgaande discussie blijkt dat de deelnemers het met elkaar eens zijn, dan bepaalde ontwikkelingen een positieve invloed hebben op de bank. Men geeft aan dat de nieuwe veranderingen nog even wennen zijn voor de klanten, maar dat dat een kwestie van tijd is. Dit blijkt met name uit de cynische opmerking over het geld opnemen aan de balie. In de discussie is eerder aangegeven dat klanten in opstand kwamen tegen de komst van de geldautomaat 25 jaar geleden. Maar ook dat de geldautomaat tegenwoordig niet meer weg te denken is. Hieruit spreken de deelnemers het vertrouwen uit dat de nieuwe veranderingen ook gemeengoed zullen worden. Dit is een verklaring voor de hogere positieve emoties, specifiek de emotie vertrouwen.

Sessie 2

De toon in de discussie in deze groep is positiever dan in sessie 1. Men geeft aan dat de verschillende klantgroepen vragen om een verbetering/verandering van de klantbediening. Dit komt tot uiting in een stijging van de positieve emoties enthousiasme, veiligheid en tevredenheid. Op basis van de discussie is verklaarbaar dat de positieve emoties zijn toegenomen.

Bij de discussie was ook één medewerker van de afdeling Verzekeringen aanwezig. Gedurende de sessie wordt ook besproken dat het moeilijk is voor deze afdeling om het nieuwe provisiestelsel te verkopen richting de klant. Deze opmerkingen worden gemaakt vanuit deelnemers die niet bij de afdeling Verzekeringen werken. Helemaal aan het einde van de sessie wordt hier nogmaals op terug gekomen. Hieruit blijkt dat de deelnemers die niet werken bij Verzekeringen zich verbonden voelen bij die afdeling. Ook spreekt hier enige warmte uit. Dit zijn de Ander-emoties die in deze groep het meest gegroeid zijn. Hiermee is de groei op de Ander-emoties verklaard.

Sessie 3

Er is bijna 10 minuten gediscussieerd binnen de groep rondom dit waardegebied. De overall toon in de discussie was positief. Men was positief over de ontwikkelingen die de bank de laatste jaren heeft gemaakt op het gebied van innovaties. Enkele voorbeelden werden genoemd zoals de webcam en facetime. Ter illustratie één van deze opmerkingen van deelnemer 4 als aanvulling op de discussie over het gebruik van de webcam:

Ik heb laatst via facetime een klant gesproken. Met Ipad, dat ging prima.....
Was ook wel grappig.....van mij mag het.

De grootste wijzigingen binnen deze groep waren bij de positieve emoties enthousiasme en plezier. Ook bij deelnemer 4 zijn de grootste wijzigingen bij deze twee emoties. Uit de gemaakte opmerkingen blijkt enthousiasme voor de innovatie en plezier om er gebruik van te maken. Hieruit blijkt deze deelnemer beïnvloed is in de sessie.

Rondom de Ander-emoties valt op dat de leidinggevende een rol heeft gehad in de beïnvloeding. Hierbij heeft de leidinggevende tweemaal het woord genomen in de discussie. Hier volgt een deel van de discussie waarbij de leidinggevende actief deel uitmaakt.

L: wat ik wel erg belangrijk vind is dat de techniek erg goed is... Dat het wel overkomt dat we echt in gesprek zijn met elkaar. Ik vraag me af of het bij complexe zaken ook werkt...

Overige deelnemers: Ja, ja.

D4:in sommige situaties werkt het om de webcam te gebruiken, maar als de materie complex is dan werkt dat niet.

Hierbij valt op dat de mening van de leidinggevende bijna één op één wordt herhaald door deelnemer 4. De overige deelnemers geven aan het eind van de opmerkingen van de leidinggevende een bevestigend "Ja". Hieruit kan worden opgemerkt dat er grote mate van verbondenheid is tussen de deelnemers. Dit verklaart de verhoging op de emotie Verbondenheid.

Sessie 4

Uit de meting bij $t=1$ blijkt dat de Ander- en positieve emoties bij deze groep nagenoeg niet zijn veranderd. Er is sprake van een significant verschil ten opzichte van de groepen waarbij de leidinggevende niet aanwezig was. Dit komt alleen doordat er bij die groepen een forse toename is van de Ander- en positieve emoties. Deze toename is significant anders dan de nagenoeg ongewijzigde meting bij deze groep. De deelnemers van sessie 4 zijn vrijwel niet veranderd in de mening.

Dit komt mede doordat de leidinggevende vrijwel geen eigen mening geeft. De leidinggevende geeft met name een beschouwende blik. Deze blik is voornamelijk ingegeven door de "bril van de klant". Enkele voorbeelden: i) ouderen willen graag leren want ze willen zelfstandig blijven, ii) door de Rabo scanner krijgen de medewerkers de mogelijkheid om snel kennis op te doen en iii) de tijden veranderen en maakt het vergelijk met de introductie van de geldautomaat (iedereen was toen tegen, maar niemand kan meer zonder). In deze opmerkingen zit geen emotie wat een verklaring is voor de beperkte mutatie op de emoties.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven vanuit het gehouden onderzoek. In deze paragraaf worden deze uitkomsten gekoppeld aan de geformuleerde hypothese.

Hypothese: de beïnvloeding van de leidinggevende leidt wel tot een verandering in de betekenisgeving.

Deze hypothese kan worden aanvaard. Er zijn enkele significante verschillen tussen de twee groepen naar voren gekomen in het onderzoek. Deze betreffen verschillen in de verschillende waardegebieden, maar ook op totaalniveau. Hieruit blijkt dat er een significant verschil is tussen groep X en Y op het gebied van de negatieve emoties. De negatieve emoties zijn bij groep Y (groep zonder leidinggevende) toegenomen terwijl deze bij groep X (groep met leidinggevende) zijn afgenomen. Daarom wordt de hypothese aanvaard op basis van de 'harde' data uit dit onderzoek. De data tonen aan dat de negatieve emoties zijn afgenomen bij de groep waarin de leidinggevende heeft deelgenomen. Dit is lijn met de hypothese waarin is aangegeven dat er een verandering in betekenisgeving wordt verwacht.

Vanuit de hypothese kan ook antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

In welke mate beïnvloedt een leidinggevende de betekenisgeving die medewerkers geven aan veranderingen ten gevolge van innovaties?

Hermans & Hermans-Jansen (1995) hebben een circulair model gemaakt, zie Figuur 2.3 op pagina 17. Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling van groep X en Y dan valt het volgende op, conform tabel 4.2:

- Groep X: de Ander- en positieve emoties laten de grootste groei zien. Vanuit het model van Hermans & Hermans-Jansen leidt dit tot +A (eenheid en liefde/verbondenheid). Hieruit blijkt dat de inbreng van de leidinggevende heeft geleid tot meer eenheid binnen de groep.
- Groep Y: de Ander- en negatieve emoties laten de grootste groei zien. Dit leidt tot -A (onvervuld verlangen en verlies). De gestegen A-gevoelens laten een groei zien, omdat de negatieve emoties tegelijkertijd ook stijgen. Men voelt zich verbonden met elkaar in de beleving van negatieve gevoelens rond de organisatieverandering. Dit beeld past binnen de huidige cultuur van het onderzoeksobject. De laatste jaren is de organisatie veel interngericht geweest met veel aandacht voor beheer. Dit komt niet specifiek uit het onderzoek naar voren maar wel vanuit gesprekken die de onderzoeker heeft gevoerd binnen de organisatie.

Uit het onderzoek is gebleken dat de leidinggevende de betekenisgeving van de medewerkers beïnvloedt. Deze gevoelens van eenheid en liefde/verbondenheid (+A) zijn weliswaar niet tot uiting gekomen in aangepaste waardegebieden bij t=1, maar in de groepssessies is hiervan wel duidelijk sprake geweest. Dit is op pagina 33 e.v. aangegeven. Hierbij zijn enkele passages opgenomen waaruit blijkt dat de deelnemers het eens zijn met de leidinggevende. Uit deze passages blijkt eenheid en verbondenheid tussen de deelnemers en de leidinggevende.

5.2 Discussie

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de mate van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Deze indicatoren geven feitelijk aan wat de kwaliteit is van de resultaten. Daarnaast wordt in paragraaf 5.2.3 aangegeven welke bijdrage de resultaten leveren aan de literatuur. In paragraaf 5.2.4 wordt de link gelegd met het theoretisch kader uit hoofdstuk 2.

5.2.1 Betrouwbaarheid

In het vorige hoofdstuk is reeds ingegaan op de betrouwbaarheid van de uitkomsten van beide metingen. Om de betrouwbaarheid te meten is gebruik gemaakt van Cronbach's alfa. Deze is voor groep X, groep Y en de optelling van beide groepen > 0.80 . Dit betekent dat er een hoge mate van betrouwbaarheid is in de onderzoeksresultaten.

5.2.2 Validiteit

Er zijn enkele bedreigingen in het onderzoek die de validiteit van het onderzoek onder druk zetten. In deze paragraaf worden deze bedreigingen uiteengezet.

Onderzoeker

Bij stap 1 in het onderzoek worden waardegebieden geformuleerd. Deze formulering wordt gedaan tussen de deelnemers en de onderzoeker op individuele basis. Ondanks dat onderzoeker vooraf enkele oefeningen heeft gedaan met de studiebegeleider is het formuleren van waardegebieden nog relatief nieuw voor hem. De kans is aanwezig dat een meer ervaren onderzoeker andere waardegebieden zou hebben geformuleerd. Dit zou ook kunnen betekenen dat de emoties in de 0-meting anders waren geweest.

Leidinggevende

In het onderzoek is één leidinggevende betrokken geweest. De uitkomsten zijn dus deels afhankelijk van één persoon. Bij het formuleren van de hypothesen is reeds gerefereerd naar het werk van Isabella (1990). Isabella stelt dat de dominante realiteit die een manager creëert de realiteit van de medewerkers sterk kan beïnvloeden. De leidinggevende in het onderzoek heeft geen dominante rol gespeeld in de groepssessies. Vanuit de theorie van Isabella kan worden verondersteld dat een dominantere leidinggevende andere uitkomsten had veroorzaakt.

De leidinggevende uit het onderzoek betreft een topmanager. De topmanagers hebben een andere positie binnen het bedrijf en fungeren in de regel ook meer als boegbeeld van de organisatie. Die rol vervult de leidinggevende in dit onderzoek wel. Hij/zij is minder betrokken bij de operationele activiteiten. Zodoende zijn de uitkomsten ook niet representatief voor alle managers.

Aantal deelnemers

Bij 14 deelnemers zijn twee metingen uitgevoerd. Dit betekent dat het aantal metingen beperkt is. Hierdoor is het niet valide om de uitkomsten te projecteren voor een grotere groep. Het beeld kan een representatief beeld geven voor de onderzoeksobject, maar er kan niet met zekerheid worden gesteld dat dit beeld ook geldt voor andere bedrijven in andere bedrijfstakken.

Significante afwijkingen

In tabel 4.3 zijn de significante afwijkingen benoemd. Deze zijn ook per waardegebied beschreven. Bij een waardegebied geldt dat de significantie wordt berekend op basis van 7 personen x 6 emoties. Dit

betekent dat de significantie wordt berekend op basis van 42 gegevens. De kans op significante afwijkingen is bij een dergelijk laag aantal groter dan op totaalniveau. Daarbij geldt namelijk 7 personen x 6 emoties x 6 waardegebieden = 252 gegevens.

Bestaande betekenisgeving

Het onderzoeksobject betreft een bank met ruim 200 medewerkers. Het is mogelijk dat enkele medewerkers onderling reeds betekenis hadden gegeven rondom dit onderwerp. In de samenstelling van de groep is ervoor gezorgd dat de deelnemers verspreid waren over de verschillende teams. Maar vanuit andere overlegsituaties komen verschillende medewerkers toch in gesprek met elkaar en mogelijk ook rondom het onderwerp innovaties. Daarnaast is de onderzoeker onbekend met eventuele informele lijntjes tussen de verschillende deelnemers, zoals ontmoetingen in privé.

Onderzoeksonderwerp innovatie

De betekenisgeving is onderzocht rondom het onderwerp innovatie. Het is mogelijk dat de constatering alleen terug te voeren zijn op dit onderwerp. Waardoor het mogelijk is dat bij een ander onderzoeksonderwerp de uitkomsten anders zullen zijn.

Vrijwillige aanmelding

In samenspraak met de directie van het onderzoeksobject is afgesproken dat de deelnemers zich vrijwillig moesten aanmelden. Hierdoor is de kans aanwezig dat een bepaald type medewerker zich juist aangetrokken voelt om mee te werken. En hierdoor zijn andere type medewerkers wellicht in mindere mate onderzocht. Hierdoor zijn de uitkomsten wellicht niet geheel te extrapoleren voor alle medewerkers van het onderzoeksobject.

5.2.3 Bijdrage aan literatuur

Het onderzoek draagt bij aan de kennis rondom betekenisgeving bij veranderingen binnen organisaties. Hierbij gaat het specifiek om de emoties binnen het proces van betekenisgeving. In deze studie is inzichtelijk gemaakt welke emoties worden ervaren rond het proces van betekenisgeving. De studie is aanvullend op het eerdere werk van onder andere Klark Smollan (2006), Homan (2005, 2006), Kets de Vries & Balazs (2005) en Weick (2005).

Ook is met deze studie de ZKM opnieuw gebruikt. Deze methode is al eerder gebruikt als interventiemethode. In deze studie is de ZKM als meetinstrument gebruikt. Uit deze studie blijkt dat de ZKM geschikt is om de emoties van de deelnemers rond betekenisgeving aan organisatieverandering bruikbaar in kaart te brengen. Hiermee wordt zodoende een aanvulling gedaan op de oorspronkelijke theorie van Hermans & Hermans-Jansen (1995).

Tenslotte biedt deze studie ook een aanvulling op de theorie rondom de beïnvloeding door leidinggevend. Uit dit onderzoek blijkt dat de invloed van leidinggevende op de betekenisgeving aanwezig is, en zorgt voor een toename aan ervaren eenheid en verbondenheid onder medewerkers. Hiermee biedt dit onderzoek een concrete aanvulling op het werk van onder andere Van der Avoort en Van Dinteren (2011).

5.2.4 Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader uiteen gezet. In de eerste paragraaf is de definitie geformuleerd aan de hand van het werk van Weick: *Betekenisgeving is een voortdurend proces, waarvoor betekenisgevers in onderlinge sociale interactie bewust dan wel onbewust een aanleiding (cue) selecteren. Vanuit de interactie wordt direct gehandeld en de nieuwe identiteit wordt gecreëerd als de nieuwe betekenis plausibel wordt geacht.*

Enkele elementen komen nadrukkelijk terug in het onderzoek. Vanuit visie 2016 zijn de medewerkers geïnformeerd over de ontwikkelingen die komen. Hierbij zijn zij gewezen op de toekomstige innovaties. Dit onderwerp is daarna in meerdere overleggen besproken maar ook in informele overlegsituaties. Gezien de uitkomsten van het onderzoek is vastgesteld dat betekenisgeving een voortdurend proces is. Namelijk door de groepssessie (=sociale interactie) is de betekenis van de deelnemers veranderd. Er heeft dus al eerder betekenisgeving plaatsgevonden maar door de groepssessie heeft dit wederom plaatsgevonden. Hieruit blijkt het voortdurende karakter.

Daarnaast is vastgesteld dat direct wordt gehandeld. Namelijk kort na de groepssessie is de tweede meting uitgevoerd en hieruit blijkt dat er betekenisgeving heeft plaatsgevonden. Men reageert dus direct op de groepssessies.

In paragraaf 3.3 is ingegaan op de beïnvloeding door leidinggevend. Hierbij is het werk van Van der Avoort en Van Dinteren (2011) gehanteerd. Hierbij zijn vier gebieden genoemd waarmee een gedragsverandering kan worden gerealiseerd. Dit zijn veiligheid, spiegelneuronen, denkvoorkeuren en het vieren van succes. Deze vier gebieden zijn deels ook teruggekomen in het onderzoek.

Veiligheid: van te voren is aangegeven aan de deelnemers dat het onderzoek zich richt op de mening van de deelnemers. Hierbij is getracht om veilige omgeving te bieden. Bij paragraaf 5.2.2 (validiteit) is reeds beschreven dat het niet zeker is dat de mensen zich daadwerkelijk veilig hebben gevoeld.

Aangezien er bij beide groepen sprake is geweest van betekenisgeving, kan worden geconcludeerd dat de deelnemers veiligheid hebben gevoeld.

Spiegelneuronen: dit is prominent naar voren gekomen in het onderzoek. In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat de sfeer in de twee groepen anders was. De sessies van groep Y waren negatiever geladen dan de sessies van groep X. De leidinggevende heeft enkel positieve voorbeelden genoemd. Mede hierdoor was de sessie positiever gestemd.

Denkvoorkeuren: in het onderzoek is niet gekeken naar de verhouding tussen deelnemers met een fixed en deelnemers met een growth mindset.

Vieren van succes: de leidinggevende heeft enkele positieve voorbeelden genoemd. Enkele voorbeelden zijn beschreven als succes van de organisatie. Ook dit heeft mogelijk geleid tot een positievere sfeer bij groep X.

In paragraaf 3.4 is ingegaan op de zes bronnen/redenen van weerstand. Op basis van deze zes bronnen zijn de zes ontlokkervragen beschreven. Uit het onderzoek is vastgesteld dat significante verschillen zijn opgetreden bij bron 2 (Rigide kennis) en bron 4 (Weerstand op de periode).

5.3 Aanbeveling

5.3.1 Praktische implicaties

Bij de paragraaf validiteit is aangegeven dat de resultaten niet voor iedere manager, ieder bedrijf en ieder onderwerp gelden. Dit moet nog nader onderzocht worden, zie volgende paragraaf. Wanneer de uitkomsten, ondanks deze opmerkingen, toch worden gegeneraliseerd dan geven ze enkele praktische implicaties. De uitkomsten kunnen gebruikt worden door het management bij onder andere implementaties. Bij belangrijke veranderingen kan het management ervoor kiezen om sessies te organiseren met medewerkers. Daarbij dient de manager zich te conformeren aan de vier gebieden die Van der Avoort en Van Dinteren (2011) hanteren, zie paragraaf 3.3. Op deze wijze kunnen ze de medewerkers minder negatief maken, waardoor meer draagvlak is voor de verandering/implementatie.

In algemene zin kunnen groepssessies worden georganiseerd om medewerkers positiever te krijgen en de Ander-emoties te vergroten. Op deze wijze wordt de onderlinge betrokkenheid en saamhorigheid vergroot. Ook hiermee wordt een bredere draagvlak gecreëerd. Dit moet leiden tot betere prestaties of een grotere kans op een succesvolle implementatie.

5.3.2 Vervolgonderzoek

Bij de paragraaf validiteit zijn enkele kritische opmerkingen gemaakt over dit onderzoek. Om de uitkomsten van dit onderzoek te kunnen projecteren te kunnen generaliseren is het noodzakelijk om vervolgonderzoek uit te voeren. Met dit vervolgonderzoek kan worden aangetoond of in algemene zin een manager ervoor zorgt dat de negatieve emoties worden verlaagd. Hierbij is het van belang dat een ervaren onderzoeker dit onderzoek uitvoert, met name voor het formuleren van de waardegebieden. Daarnaast is het van belang om meerdere soorten managers te onderzoeken. Hieruit zou dan kunnen worden geconcludeerd of de uitkomsten bij middenmanagers vergelijkbaar zijn aan de resultaten bij topmanagers. Tevens is het van belang dat er meer deelnemers worden onderzocht. Tenslotte is het van belang om het onderzoek uit te voeren bij meerdere onderwerpen. Dit onderzoek is gericht op innovaties. Mogelijk bieden andere onderwerpen andere uitkomsten.

Literatuur

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

Boeijs H. (2012), *analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.

Bougon, M., Weick, K. E., & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.

Damsma, S.V. (2010), *De invloed van een organisatieverandering op de cultuur van een professionele organisatie*

Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 309-324.

Gerritsen, A.J. (1984), *Religieuze ontwikkeling : godsdienstpsychologisch onderzoek met behulp van de zelfkonfrontatiemethode bij deelnemers aan een gebedspraktikum*

Goldsmith, R. E. (1984). Personality characteristics associated with adaptation-innovation. *Journal of Psychology*, 117(2), 159-165.

Groot, de G.F.L.C.H. (2008), *Reflecteren op Bewogen Beweging*

Hamel, G. en Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hermeling, L.M.G. (2011), *Diagnosticeren van Kwetsbaarheidsrisico's voor Typen van Depressie: een Idiografische Benadering met de Zelfkonfrontatiemethode*

Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. SDU Uitgevers: Den Haag.

Homan, Th. (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Oratie Open Universiteit Heerlen.

Homan, Th. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Kluwer: Alphen aan de Rijn.

Huberts, H.J.M. (2002), *The dialogical self as a society of mind: Introduction*

Jong, de J.P.J., Bodewes, W. en Harkema, S. (2007), *Winst door innovatie: Hoe ondernemers kansen zien en pakken*. Sdu Uitgevers

Kets de Vries, M., & Balazs, K. (2005). *Organizations as optical illusions: A clinical perspective on organizational consultation*. *Organizational Dynamics*, 34(1), 1-17.

Klark Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.

- Linell, P. (2001), *Approaching Dialogue*, John Benjamins Publishing company
- Loon, R., & Wijsbek, J. (2003). *De organisatie als verhaal: dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Koninklijke Van Gorcum: Assen.
- Man, H. de (2003). Defensief gedrag in organisaties doorbreken. *Management & Organisatie*, 2, 2-16.
- Oreg, S. (2003), Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, American Psychological Association, Inc.
- Osborne, S. P. (1998). Voluntary organizations and innovation in public services. London: Routledge.
- Oudshoorn-Gijsbertsen, E.J.M. (2011), *Hechttingsrelaties en Kwetsbaarheid voor Depressie: Diagnose met de Zelfkonfrontatiemethode*
- Palmer, M.T. en Barnett, G.A. (1998), *Progress in communication Sciences*. Ablex Publishing Corporation
- Porter, M. E. (1996)'What is Strategy', Harvard Business Review, 74(6): 61-78.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sechrist, G.B. en Young, A.F. (2011) The Influence of Social Consensus Information on Intergroup Attitudes: The Moderating Effects of Ingroup Identification, *The Journal of Social Psychology*, 151:6, 674-695.
- Smith, J.R., Louis, W.R. en Schultz, P.W. (2011). *Group Processes & Intergroup Relations*.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. en Jansen, J.J.P. (2006) Slim managen & innovatief organiseren
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84, 311-335.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K.E. (2009). *Making sense of the organization Volume 2*. John Wiley & Sons Ltd.

Bijlage(n)

Bijlage 1

Draaiboek onderzoek

Stap 0: Voorbereiding

1. Eén maand voor de start van het onderzoek wordt het onderzoek aangekondigd in de werkoverleggen binnen de bank. De managers zullen het onderzoek op hoofdlijnen toelichten. Zij maken hierbij gebruik van een kleine presentatie. Hierin zal de opzet worden besproken, maar ook de tijdsinvestering en zal een ieder verzocht worden om zich aan te melden als deelnemer.
2. Werven van de deelnemers waarbij het doel wordt gesteld op 20 deelnemers verspreid over de bank met een minimum van 16 deelnemers (vier sessies van vier deelnemers). Daarnaast vindt aan de hand van de deelnemers een selectie plaats voor de vier sessies.
3. Uiterlijk twee weken voor de sessies zullen afspraken worden gepland met de deelnemers voor het formuleren van de waardegebieden. Hiervoor wordt 30 minuten per deelnemer ingepland. Uitnodiging voor deze gesprekken zal via Outlook worden gedaan. Ook zullen de sessies worden gepland. Er wordt een uur per sessie gepland via Outlook.
4. Uiterlijk één week voor de sessies wordt een gesprek gevoerd met de directeur om aan te geven wat zijn/haar rol is in de sessie.
5. Er wordt een mail gestuurd naar de deelnemers om ze te bedanken voor hun deelname en nog kort de opzet van de gesprekken en sessies benoemen. In deze mail zal nogmaals worden aangegeven dat de deelnemers vrij zijn in het geven van antwoorden en dat zorgvuldig met deze output wordt omgegaan.
6. Er wordt uiterlijk één week voor de sessies een camera geregeld zodat de sessies opgenomen kunnen worden.
7. De ZKM vragenlijsten worden geprint voor de individuele gesprekken en voor de ZKM sessies.

Stap 1: individuele gesprekken om de waardegebieden te creëren

8. Er zal nog kort worden ingegaan op de opzet van het onderzoek. Daarnaast wordt uitleg gegeven over het creëren van waardegebieden en de link met de rest van het onderzoek.
9. De ontlokkervragen worden besproken. Hierbij stel ik verdiepingsvragen om te komen tot een goede waardering per ontlokkervraag.
10. Na het formuleren van alle waardegebieden zullen de emoties worden gemeten in een 0-meting. Er wordt een schriftelijke vragenlijst ingevuld. Hierop staan de 24 emoties welke ingevuld kunnen worden op een 6-puntsschaal.

Stap 2: ZKM sessie

11. Er wordt vooraf enkele spelregels aangegeven, deze inleiding neemt ongeveer 10 minuten in beslag:
 - a. Er zijn geen foute antwoorden.
 - b. Laat elkaar uitpraten.
 - c. Wees eerlijk, geef geen sociaal wenselijke antwoorden.
 - d. Ik heb geen actieve inbreng in de discussie. Ik observeer alleen.
12. De ontlokkervragen worden gepresenteerd op een scherm in de overlegkamer. Op die manier kunnen de deelnemers de verschillende onderwerpen meenemen in de discussie.

13. De sessie gaat starten waarbij aangegeven wordt dat per waardegebied/ontlokkervraag ongeveer 10 minuten gediscussieerd kan worden. Wel wordt vrijheid gegeven aan de groep voor het voeren van een discussie. Het is belangrijker dat de discussie gaande blijft en daarmee de beïnvloeding optimaal is dan het strikt volgen van de ontlokkervragen. In totaal zal dit onderdeel ongeveer 40 minuten kosten.
14. De laatste 10 minuten van de sessie wordt gebruikt om nogmaals de ZKM vragenlijst in te vullen, vergelijkbaar met de 0-meting bij punt 10.

Bijlage 2

Vragenlijst

Waardegebied 1: In welke mate vind je dat je de controle kwijtraakt bij nieuwe innovaties?

--

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	O	O	O	O	O	O
Eigenwaarde	O	O	O	O	O	O
Angst	O	O	O	O	O	O
Tevredenheid	O	O	O	O	O	O
Kracht	O	O	O	O	O	O
Zorgzaamheid	O	O	O	O	O	O
Gespannenheid	O	O	O	O	O	O
Plezier	O	O	O	O	O	O
Collegialiteit	O	O	O	O	O	O
Zelfverzekerdheid	O	O	O	O	O	O
Eenzaamheid	O	O	O	O	O	O
Warmte	O	O	O	O	O	O
Vertrouwen	O	O	O	O	O	O
Minderwaardigheid	O	O	O	O	O	O
Betrokkenheid	O	O	O	O	O	O
Veiligheid	O	O	O	O	O	O
Kwaadheid	O	O	O	O	O	O
Verbondenheid	O	O	O	O	O	O
Trots	O	O	O	O	O	O
Energie	O	O	O	O	O	O
Genegenheid	O	O	O	O	O	O
Teleurstelling	O	O	O	O	O	O
Innerlijke rust	O	O	O	O	O	O
Vrijheid	O	O	O	O	O	O

Waardegebied 2: In hoeverre ben je bereid om nieuwe kennis op te doen die voortkomen uit innovaties?

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	0	0	0	0	0	0
Eigenwaarde	0	0	0	0	0	0
Angst	0	0	0	0	0	0
Tevredenheid	0	0	0	0	0	0
Kracht	0	0	0	0	0	0
Zorgzaamheid	0	0	0	0	0	0
Gespannenheid	0	0	0	0	0	0
Plezier	0	0	0	0	0	0
Collegialiteit	0	0	0	0	0	0
Zelfverzekerdheid	0	0	0	0	0	0
Eenzaamheid	0	0	0	0	0	0
Warmte	0	0	0	0	0	0
Vertrouwen	0	0	0	0	0	0
Minderwaardigheid	0	0	0	0	0	0
Betrokkenheid	0	0	0	0	0	0
Veiligheid	0	0	0	0	0	0
Kwaadheid	0	0	0	0	0	0
Verbondenheid	0	0	0	0	0	0
Trots	0	0	0	0	0	0
Energie	0	0	0	0	0	0
Genegenheid	0	0	0	0	0	0
Teleurstelling	0	0	0	0	0	0
Innerlijke rust	0	0	0	0	0	0
Vrijheid	0	0	0	0	0	0

Waardegebied 3: Hoe kijk je aan tegen het leren en aanpassen vanuit innovaties?

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	0	0	0	0	0	0
Eigenwaarde	0	0	0	0	0	0
Angst	0	0	0	0	0	0
Tevredenheid	0	0	0	0	0	0
Kracht	0	0	0	0	0	0
Zorgzaamheid	0	0	0	0	0	0
Gespannenheid	0	0	0	0	0	0
Plezier	0	0	0	0	0	0
Collegialiteit	0	0	0	0	0	0
Zelfverzekerdheid	0	0	0	0	0	0
Eenzaamheid	0	0	0	0	0	0
Warmte	0	0	0	0	0	0
Vertrouwen	0	0	0	0	0	0
Minderwaardigheid	0	0	0	0	0	0
Betrokkenheid	0	0	0	0	0	0
Veiligheid	0	0	0	0	0	0
Kwaadheid	0	0	0	0	0	0
Verbondenheid	0	0	0	0	0	0
Trots	0	0	0	0	0	0
Energie	0	0	0	0	0	0
Genegenheid	0	0	0	0	0	0
Teleurstelling	0	0	0	0	0	0
Innerlijke rust	0	0	0	0	0	0
Vrijheid	0	0	0	0	0	0

Waardegebied 4: In hoeverre komen de veranderingen op dit moment gelegen?

--

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	0	0	0	0	0	0
Eigenwaarde	0	0	0	0	0	0
Angst	0	0	0	0	0	0
Tevredenheid	0	0	0	0	0	0
Kracht	0	0	0	0	0	0
Zorgzaamheid	0	0	0	0	0	0
Gespannenheid	0	0	0	0	0	0
Plezier	0	0	0	0	0	0
Collegialiteit	0	0	0	0	0	0
Zelfverzekerdheid	0	0	0	0	0	0
Eenzaamheid	0	0	0	0	0	0
Warmte	0	0	0	0	0	0
Vertrouwen	0	0	0	0	0	0
Minderwaardigheid	0	0	0	0	0	0
Betrokkenheid	0	0	0	0	0	0
Veiligheid	0	0	0	0	0	0
Kwaadheid	0	0	0	0	0	0
Verbondenheid	0	0	0	0	0	0
Trots	0	0	0	0	0	0
Energie	0	0	0	0	0	0
Genegenheid	0	0	0	0	0	0
Teleurstelling	0	0	0	0	0	0
Innerlijke rust	0	0	0	0	0	0
Vrijheid	0	0	0	0	0	0

Waardegebied 5: In welke mate ben je van nature een voorstander van veranderingen?

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	O	O	O	O	O	O
Eigenwaarde	O	O	O	O	O	O
Angst	O	O	O	O	O	O
Tevredenheid	O	O	O	O	O	O
Kracht	O	O	O	O	O	O
Zorgzaamheid	O	O	O	O	O	O
Gespannenheid	O	O	O	O	O	O
Plezier	O	O	O	O	O	O
Collegialiteit	O	O	O	O	O	O
Zelfverzekerdheid	O	O	O	O	O	O
Eenzaamheid	O	O	O	O	O	O
Warmte	O	O	O	O	O	O
Vertrouwen	O	O	O	O	O	O
Minderwaardigheid	O	O	O	O	O	O
Betrokkenheid	O	O	O	O	O	O
Veiligheid	O	O	O	O	O	O
Kwaadheid	O	O	O	O	O	O
Verbondenheid	O	O	O	O	O	O
Trots	O	O	O	O	O	O
Energie	O	O	O	O	O	O
Genegenheid	O	O	O	O	O	O
Teleurstelling	O	O	O	O	O	O
Innerlijke rust	O	O	O	O	O	O
Vrijheid	O	O	O	O	O	O

Waardegebied 6: In hoeverre moet je oude gewoontes opgeven door innovaties?

In welke mate ervaar je onderstaande emoties/gevoelens?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigszins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	O	O	O	O	O	O
Eigenwaarde	O	O	O	O	O	O
Angst	O	O	O	O	O	O
Tevredenheid	O	O	O	O	O	O
Kracht	O	O	O	O	O	O
Zorgzaamheid	O	O	O	O	O	O
Gespannenheid	O	O	O	O	O	O
Plezier	O	O	O	O	O	O
Collegialiteit	O	O	O	O	O	O
Zelfverzekerdheid	O	O	O	O	O	O
Eenzaamheid	O	O	O	O	O	O
Warmte	O	O	O	O	O	O
Vertrouwen	O	O	O	O	O	O
Minderwaardigheid	O	O	O	O	O	O
Betrokkenheid	O	O	O	O	O	O
Veiligheid	O	O	O	O	O	O
Kwaadheid	O	O	O	O	O	O
Verbondenheid	O	O	O	O	O	O
Trots	O	O	O	O	O	O
Energie	O	O	O	O	O	O
Genegenheid	O	O	O	O	O	O
Teleurstelling	O	O	O	O	O	O
Innerlijke rust	O	O	O	O	O	O
Vrijheid	O	O	O	O	O	O

Bijlage 3

Initiële waardegebieden

Deelnemer 1

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. Ik vind dat door de innovaties de klant meer duidelijkheid krijgt over de manier waarop het proces verloopt en dit vind ik positief. Voorbeeld: ZRF.
2	Ik ben zeer bereid om nieuwe kennis op te doen. Voorbeeld: ik lees de tips en trucs vanuit de Rabo-app. Ik draag deze nieuwe innovaties ook privé uit.
3	Ik kijk positief tegen het aanpassen aan. Ik vind het een verbetering. Voorbeeld: zelf regelen van pasjes/verzekeringen etc. kan de klant doen als het hem uitkomt.
4	Er zijn enkele veranderingen ingezet, maar waarbij ik vind dat we als bank hier nog niet klaar voor zijn. Voorbeeld ZRF. Ik schaam me ervoor dat we de klant niet meteen juist kunnen helpen. Ik vind het jammer dat verwachtingen niet altijd goed worden gemanaged.
5	Waardering 1: Ik ben een voorstander van veranderingen als ik verbeteringen zie voor de bank en/of klant. Waardering 2: als ik geen voordelen zie (voor de klant) dan kijk ik de kat wat meer uit de boom en ben ik niet meteen enthousiast. Ik ben dan niet meteen negatief, maar ook niet meteen positief.
6	Ik vind niet dat ik veel oude gewoontes hoeft op te geven. Ik vind het goed om de klanten op een andere manier aan het werk te krijgen.

Deelnemer 2

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind dat ik dat ik de controle een beetje kwijtraak. Voorbeeld: Lena: veel maatwerk kan niet meer. Daardoor vind ik dat ik net niet helemaal het verschil kan maken (t.o.v. wat ik wenselijk vind).
2	Ik ben heel erg bereid om nieuwe kennis op te doen. Ik moedig de veranderingen ook aan richting de collega's. Voorbeeld: ik heb mijn eigen hypotheekdossier zelf opgevoerd en daarmee geoefend en ervaren. Ik vind dat het opdoen van dergelijke ervaring inzicht geeft in de wijze waarop het werkt.
3	Ik ben bereid om me aan te passen in mijn werk. Wel vind ik dat ik afhankelijk ben van andere collega's (en met name hoe zij omgaan met de veranderingen). Dit heeft invloed op mijn werk.
4	Waardering 1: ik vind dat de innovaties passen in deze tijd. Waardering 2: ik vind dat de veranderingen nu wel erg snel gaan. Ik vind dat de medewerkers en systemen nog niet helemaal klaar zijn voor de veranderingen. Voorbeeld: ZRF.
5	Ik ben erg flexibel en daarom heb ik er geen moeite mee als mijn werk verandert. Daarnaast probeer ik nieuwe tools direct toe te passen.
6	Ik vind het normaal om oude gewoontes op te geven. Ik vind dat je zaken achter je moet kunnen laten. Dit hangt ook samen met het feit dat ik vind dat ik erg flexibel ben.

Deelnemer 3

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. Soms weet ik een antwoord niet van de klant maar dan zoek ik het uit en dan bel ik terug. Dit vind ik ook prima.
2	Ik vind dat de veranderingen erg snel gaan. Soms vind ik het lastig om alle kennis tot me te nemen. Wel vind ik het noodzakelijk om bij te blijven omdat de kennis nodig is om goed te kunnen adviseren.
3	In het begin vond ik het lastig om de klant te sturen. Ik ben servicegericht en probeer de klanten te sturen op nieuwe/toekomstige methodes.
4	Ik vind de veranderingen passend in de tijd aangezien andere banken het ook doen en daarom moet de Rabobank ook mee. Ik vind dat we op sommige gebieden voorop lopen en op andere gebieden lopen we achter.
5	Ik ben wel een voorstander van verandering. Het houdt me scherp. Met die veranderingen ga ik mee in gewijzigde processen.
6	Bij jongeren heb ik er geen moeite mee om ze te sturen naar internet. Dan hoef ik geen oude gewoontes op te geven. Bij ouderen ga ik daar iets minder streng mee om omdat ik het bij die doelgroep lastig vind om ze te sturen naar het internet.

Deelnemer 4

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. Ik vind dat het eigenlijk niet voorkomt dat dingen fout gaan waarbij ik de controle had verloren.
2	Ik ben graag bereid om nieuwe kennis op te doen, want het brengt je iets. Voorbeeld: ik probeer app's/andere toepassingen uit om te kunnen oefenen.
3	Ik ben zeker bereid om me aan te passen en te vernieuwen. Voorwaarde vind ik wel dat het iets brengt cq resultaat oplevert.
4	Ik vind dat de veranderingen op dit moment gelegen komen, maar dat de implementatie ervan vaak lang op zich laat wachten. Voorbeeld: SGK proces is aanwezig maar nog niet geïmplementeerd. Ander voorbeeld: het is nog niet mogelijk om gegevens automatisch in BBS op te halen (vanuit de accountant).
5	Ik ben zeker een voorstander van veranderingen. Voorwaarde hierbij is wel dat de verandering een verbetering moet zijn. Voorbeeld: de cijfers automatisch opvoeren in BBS.
6	Ik vind dat je niet zo maar moet weggooien wat je hebt. Ik vind het belangrijk dat ik mijn eigen authenticiteit bewaar en daarnaast pas ik me aan, aan de veranderingen.

Deelnemer 5

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind dat ik er geen last van heb dat ik de controle kwijtraak. Ik vind het nodig om de kennis te hebben: "what's in it for me?". Ik vind dat ik juist door die kennis de controle heb.
2	Ik ben bereid om nieuwe kennis op te doen omdat ik wil weten wat er speelt. Ik vind het een must om kennis te hebben op mijn vakgebied om zodoende de klant goed te kunnen bedienen.

3	Ik ben bereid om me aan te passen. Voorbeeld: het meenemen van een Ipad naar een klantgesprek. Hierdoor vind ik dat ik op een betere manier invulling geef aan het leveren van klantwaarde. Ik vind het leuk om op een hoger niveau met de klant te kunnen sparren.
4	Ik vind dat de veranderingen goed passen in de huidige tijdsgeest. Ik vind dat we eerder hadden moeten reageren op ontwikkeling op dit gebied.
5	Ik ben een groot voorstander van veranderingen. Ik vind dat ik veranderingen nodig heb om scherp te blijven: ik zoek uitdagingen en zoek nieuwe dingen.
6	Ik vind dat ik mijn eigen authenticiteit moet bewaren, maar dat ik flexibel moet zijn daarom heen (om de kern heen).

Deelnemer 6

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind dat ik de controle niet kwijt raak. Voorbeeld: bij pasaanvragen is de foutkans groter als het door mensen wordt uitgevoerd. Ik vind wel dat er een maatwerk oplossing mogelijk moet blijven om de klant optimaal te kunnen bedienen.
2	Ik ben erg bereid om nieuwe kennis op te doen. Voorbeeld: ik zit in de projectgroep ZRF waardoor ik op die manier veel kennis opdoe.
3	Ik vind het juist leuk om aan te passen. De veranderingen vanuit innovaties vind ik leuk.
4	Ik vind de veranderingen passend in de tijd. Maar ik ben nog niet helemaal overtuigd dat de veranderingen ook volledig aansluiten bij de huidige wensen van de klant.
5	Ik ben wel een voorstander van veranderingen. Ik vind dat stilstand, achtergang betekend. Wel vind dat de veranderingen ook verbeteringen moeten zijn.
6	In dit werk heb ik nog niet heel veel oude gewoontes. Ik vind daarom niet dat ik veel oude gewoontes hoef op te geven.

Deelnemer 7

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. Voorbeeld: de gegevens komen rechtstreeks bij ons binnen waardoor ik betrokken blijf bij het proces.
2	Ik ben volledig bereid om nieuwe kennis op te doen. Ik vind het noodzakelijk voor mijn functies. Voorbeeld: de kennis doe ik op middels e-learnings, Raboweb, overleggen etc. De veranderingen die voor mij van belang zijn, vind ik het belangrijkste en daar focus ik me op.
3	Waardering 1: ik vind het leuk om me aan te passen. Waardering 2: Door de grote hoeveelheid veranderingen vind ik het lastig om bij te blijven.
4	Ik vind dat de veranderingen op dit moment niet gelegen komen. Door de werkdruk vind ik het lastig om de innovaties te combineren met mijn werk. Voorbeeld: door nieuwe rentekorting kan ik het systeem niet goed gebruiken.
5	Waardering 1: ik ben wel een voorstander van veranderingen zolang ik voordeel zie. Waardering 2: Door de stapeling van veranderingen vind ik het lastig om voorstander te blijven.

6	Ik vind dat ik constant oude gewoontes moet opgeven. Ik moet constant bijsturen. Voorbeeld: de inhoud van een telefoongesprek met een klant verandert.
---	--

Deelnemer 8

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind dat ik de controle redelijk kwijtraak. Wel zijn dit onderdelen waarbij ik het niet erg vind dat ik de controle kwijtraak.
2	Ik ben bereid om nieuwe kennis op te doen voor die onderdelen die voor mijn werk van toepassing zijn. Ik hoef de ins en outs niet te weten. Voorbeeld: de nieuwe Raboscaner. Ik hoef alle ins en outs niet te weten zolang ik maar weet hoe het werkt.
3	Ik vind dat het aanpassen een onderdeel is van de cultuurverandering waaraan ik me moet conformeren. De cultuurverandering maakt het afstandelijker en meer richting internet.
4	Ik vind dat we als Rabobank te laat zijn omdat andere banken al verder zijn. Voorbeeld: ING en ABN hebben al eerder de stappen gezet toen zij vanuit nationalisering gedwongen werden om de kosten te laten dalen.
5	Ik ben in grote mate een voorstander van veranderingen. Ik vind het noodzaak om te blijven veranderen omdat je anders achterop raakt.
6	Ik vind dat je de klant niet uit het oog moet verliezen. Ik vind het belangrijk dat we de klant de aandacht geven die zij nodig hebben.

Deelnemer 9

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind het niet heel erg dat de klant dingen regelt buiten mij om, bijvoorbeeld voor een pasje. Ik word minder betrokken, maar kan wel jaarlijks de klant volledig in beeld brengen zodat ik de klant volledig in beeld houd en daarom ervaar ik niet dat ik de controle kwijtraak. Per saldo ervaar ik niet dat ik de controle kwijt raak.
2	Waardering 1: Ik ben zeer bereid om op de hoogte te blijven van de mogelijkheden die de klant heeft. Waardering 2: het is wel moeilijk om alles bij te houden gezien de grote hoeveelheid.
3	Ik vind het lastig om me aan te passen. Ik ben gewend om het direct te regelen voor de klant en daarom vind ik het lastig om de klant te adviseren om naar de website te gaan om het te regelen.
4	Ik vind het positief dat de Rabobank me verandert met de veranderende wereld. Daarnaast vind ik het goed dat de mensen actief meegaan in de verandering.
5	Ik ben een groot voorstander van veranderingen, zowel zakelijk als privé. Ik vind de verandering leuk en niet eng, want ik krijg er energie van. Voorbeeld is het verblijf in Spanje van 1 jaar.
6	Innovaties vragen een hele andere manier van denken/werken. Ik vind het moeilijk om de vaste gewoontes van de afgelopen 8 jaar te veranderen. Voorbeeld: de formule MKB.

Deelnemer 10

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. Door de APK gesprekken ben ik juist in staat om de controle op de klant te hebben.
2	Ik ben erg bereid om nieuwe kennis op te doen. Ik ben een voorstander van veranderingen en sta open voor innovaties.
3	Ik sta positief tegenover het aanpassen van mijn werkwijzen. Ik vind het nodig dat ik nieuwe tools heb om klanten goed te kunnen adviseren. Ik vind dat ik qua vaardigheden en competenties me moet aanpassen bij de "nieuwe" klant.
4	Ik vind dat de mens heel vaak wordt overgeslagen. In tijden van bezuinigingen vind ik de forse investeringen niet geheel passend. Ik vind dat er voornamelijk wordt geïnvesteerd in de nieuwe tools en onvoldoende in de mens.
5	Ik geloof dat veranderingen goed zijn door te kijken naar de huidige en gewenste situatie. Ik vind dat de veranderingen moeten bijdragen aan het komen tot de gewenste situatie. Ik vind het hierin wel van belang dat het individu wordt meegenomen.
6	Het is een hele andere manier van denken/werken. De formule MKB verandert ook. Het is moeilijk om de vaste gewoontes van de afgelopen 8 jaar te veranderen.

Deelnemer 11

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind dat ik de controle helemaal niet kwijtraak. Voorbeeld: alles is digitaal en daarom zijn er geen fysieke dossiers meer. Hierdoor kan ik alles beter terugvinden.
2	Ik sta altijd open om nieuwe kennis op te doen. Voorbeeld: toen Zeza op de markt kwam was ik meteen nieuwsgierig en wilde ik het leren.
3	Ik vind dat ik nog veel kan leren, maar ben wel nieuwsgierig/leergierig om nieuwe dingen te leren. Voorbeeld: de mogelijkheden binnen excel.
4	Ik vind dat de innovaties op dit moment gelegen komen. Ik vind dat we als Rabobank mee moeten gaan in de veranderingen van deze tijd. Ik loop liever voorop dan achteraan.
5	Ik sta altijd open voor nieuwe innovaties. Ik vind dat ik mee moet gaan met de tijd.
6	Ik vind dat verzekeringsklanten verwend zijn door de bank. Daarom vind ik het wel lastig om de klant te veranderen.

Deelnemer 12

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak op mijn werk. Ik vind het fijn dat ik door de innovaties meer tijd krijg om andere werkzaamheden uit te voeren en kan daardoor meer klantwaarde/toegevoegde waarde leveren.
2	Ik ben zeer bereid om nieuwe kennis op te doen; ik ben namelijk een ambassadeur op mijn afdeling. Ik sta erachter en omarm veranderingen.
3	Ik vind het fijn dat de innovaties ervoor zorgen dat ik bepaalde werkzaamheden niet meer hoeft uit te voeren en daardoor heb ik meer tijd om andere werkzaamheden uit te voeren. Deze werkzaamheden vind ik interessanter en leuker.

4	Ik vind dat de veranderingen gelegen komen. ik hoop dat de veranderingen de komende tijd in sneltreinvaart blijven volgen.
5	Ik ben van nature nieuwsgierig van aard en daarom vind ik veranderingen op voorhand interessant.
6	Ik vind dat ik de basis moet behouden (eigen authenticiteit), maar dat ik nieuwe innovaties wel moet omarmen. Daarom vind ik het opgeven van oude gewoontes niet erg.

Deelnemer 13

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind niet dat ik de controle kwijtraak. De veranderingen maken mijn werk juist leuker.
2	Ik ben bereid om nieuwe kennis op te doen. Ik merk wel dat jongeren sneller de veranderingen oppakken zoals Twitter, dan ik.
3	Ik vind dat de veranderingen mijn werk makkelijker maken. Voorbeeld: de afhandeling is makkelijker bij onder andere verzekeringen of het openen van een rekening.
4	Ik vind dat het een goed moment is voor de veranderingen. Ik vind dat we er direct mee aan de gang kunnen.
5	Ik sta open voor veranderingen als ze het leven vergemakkelijken. Ik vind dat je ook mee moet als je zelf geen voordelen ziet.
6	Ik vind dat ik nu strenger ben geworden voor de klant. Voorbeeld: als een klant het zelf kan regelen dan moet hij het ook zelf doen. Wel vind ik het bij ouderen weleens lastig.

Deelnemer 14

Waardegebied	Initiële formulering
1	Ik vind het niet heel erg dat de klant dingen regelt buiten mij om, bijvoorbeeld voor een pasje. Ik word minder betrokken, maar kan wel jaarlijks de klant volledig in beeld brengen zodat ik de klant volledig in beeld houd. Per saldo ervaar ik niet dat ik de controle kwijt raak.
2	Ik ben bereid om nieuwe kennis op te doen. Voorbeeld: ik ben bereid om de kennis rondom Risigo me eigen te maken.
3	Ik ben ertoe bereid om mijn werk aan te passen. Voorbeeld: veel klantgroepen worden anders bediend. Ik ga hier ook in mee.
4	Ik vind het een logisch moment. Ik vind dat klant het ook begrijpen dat we het ook anders moeten doen.
5	Ik ben op voorhand een voorstander van veranderingen, maar ik wil wel verbetering zien richting de klant. Dan vind ik de veranderingen prima. Ik zet op voorhand mijn hakken niet in het zand.
6	Ik vind dat ik oude gewoontes moet opgeven. Voorbeeld: bij sommige klanten ga ik niet meer op bezoek, terwijl klanten dit wel waarderen. Dat vind ik jammer omdat we dan verder van de klant komen te staan.

Bijlage 4

Mutaties groep X

		DN 1	DN 2	DN 3	DN 4	DN 12	DN 13	DN 14	Totaal
Waardegebied 1	Zelf	0	-2	4	1	-1	-2	-2	-2
	Ander	0	1	3	3	2	1	-2	8
	Positief	0	0	3	4	0	0	-1	6
	Negatief	2	-1	0	1	0	0	-2	0
Waardegebied 2	Zelf	0	-1	3	0	-1	-1	-3	-3
	Ander	0	-2	5	1	2	4	1	11
	Positief	0	-1	5	0	-2	-1	-3	-2
	Negatief	-1	-2	1	0	-2	-2	-3	-9
Waardegebied 3	Zelf	0	0	3	0	1	0	-3	1
	Ander	0	-4	2	0	5	-3	0	0
	Positief	0	1	3	0	2	0	-6	0
	Negatief	-1	-2	3	0	1	0	-2	-1
Waardegebied 4	Zelf	1	0	1	0	3	3	-2	6
	Ander	0	-1	3	-1	-1	3	-2	1
	Positief	-1	-1	2	4	3	1	-4	4
	Negatief	1	0	0	-1	2	-1	-1	0
Waardegebied 5	Zelf	2	0	2	0	3	2	-4	5
	Ander	0	-3	4	-2	1	5	-2	3
	Positief	2	2	5	1	0	2	-3	9
	Negatief	-2	0	1	-1	2	0	-3	-3
Waardegebied 6	Zelf	0	1	1	0	3	2	-5	2
	Ander	1	-2	1	0	2	4	-3	3
	Positief	0	-1	3	-1	-1	2	-6	-4
	Negatief	1	-1	-2	0	0	2	-3	-3
Totaal	Zelf	3	-2	14	1	8	4	-19	9
	Ander	1	-11	18	1	11	14	-8	26
	Positief	1	0	21	8	2	4	-23	13
	Negatief	0	-6	3	-1	3	-1	-14	-16

Mutaties groep Y

		DN 5	DN 6	DN 7	DN 8	DN 9	DN 10	DN 11	Totaal
Waardegebied 1	Zelf	0	-4	3	0	2	-2	-2	-3
	Ander	2	-2	-2	-2	0	2	-1	-3
	Positief	0	-4	-1	-1	1	1	-2	-6
	Negatief	2	0	1	-1	0	5	0	7
Waardegebied 2	Zelf	4	-3	4	-2	-4	-2	0	-3
	Ander	4	-1	2	0	1	0	0	6
	Positief	3	-1	-2	-6	-4	0	-2	-12
	Negatief	0	1	5	5	3	2	0	16
Waardegebied 3	Zelf	0	-2	4	-3	2	-2	-2	-3
	Ander	2	0	2	-2	0	4	3	9
	Positief	0	-4	4	-5	4	0	1	0
	Negatief	-1	0	-2	5	-4	3	-1	0
Waardegebied 4	Zelf	5	1	4	-5	0	6	-1	10
	Ander	4	4	-1	-1	2	5	1	14
	Positief	4	4	6	-5	0	5	1	15
	Negatief	-3	0	-2	1	2	-1	0	-3
Waardegebied 5	Zelf	-3	-2	4	0	0	2	0	1
	Ander	-2	-2	2	4	4	0	0	6
	Positief	0	-1	4	-4	0	2	2	3
	Negatief	-3	-1	-3	4	-1	2	-2	-4
Waardegebied 6	Zelf	2	-3	3	-3	2	-3	2	0
	Ander	2	1	2	-1	1	-1	1	5
	Positief	4	-3	5	-3	-1	2	2	6
	Negatief	-1	2	1	5	0	4	-1	10
Totaal	Zelf	8	-13	22	-13	2	-1	-3	2
	Ander	12	0	5	-2	8	10	4	37
	Positief	11	-9	16	-24	0	10	2	6
	Negatief	-6	2	0	19	0	15	-4	26